

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS E INTERCAMBIOS
INTERNACIONALES**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA “GINSBERG ECUADOR S.A” PARA LA
EXPORTACIÓN DE “BIOSTRESS” AL MERCADO ANDINO**

KATHERINE ALEXANDRA JÁTIVA TROYA

**2014
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

A mi madre, por su guía y apoyo incondicional durante toda mi vida. Gracias a ella soy quien soy, por ser mi fuerza y mi inspiración, mi ejemplo de lucha y perseverancia, pero sobre todo, por demostrarme que hay que luchar día a día por salir adelante, por ser ese ejemplo de mujer maravillosa y luchadora, sin ella yo no estaría en donde estoy hoy. Gracias mamá por todo lo que has hecho por mí.

A mi padre, por su amor, cariño y paciencia. Por enseñarme que no todo en la vida es color de rosa y que día a día hay que levantarse y seguir adelante, por enseñarme que la humildad, la sencillez y las sonrisas son la base del alma cuando de tormentas se tratan. Porque a pesar de todas las adversidades, de una u otra manera has estado conmigo. Gracias papá.

A mi hermanito, por su alegría, sus risas, cariño y amor incondicional, por ser mi felicidad diaria y mi más preciado tesoro. Por su amistad pura y sincera, por amarme tal como soy. Gracias ñañito por tu inmenso e infinito amor.

A mis abuelitos, Jaime y Lili, por su apoyo incondicional de siempre, por su amor y ternura, por su generosidad, su gran ayuda, sus consejos y por siempre inculcarme los mejores valores. Gracias abues, por todo lo que han hecho por nosotros.

Finalmente, al amor de mi vida, mi mejor amigo, José David Mieles. Tú me enseñaste que con amor todo es posible, con respeto con sinceridad y cariño todo se logra, gracias por la ayuda y el apoyo que me brindaste durante este proceso. Por tomarme de la mano todos los días y caminar junto a mí para ser mi soporte y felicidad.

Para todos ustedes, porque ustedes son mi felicidad.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, padre celestial, por brindarme esta maravillosa oportunidad,
por siempre estar presente en mi diario vivir,
por todo lo que ha traído a mi vida.

A mis amigas, por siempre estar pendientes de mí
y regalarme esa maravillosa amistad.

Un agradecimiento especial a David Sotomayor,
por sus exigencias y guías justas,
por su paciencia y colaboración

A la escuela de LEAI, por haberme visto crecer,
por formarme como persona y profesional,
por todas las experiencias vividas,
los mejores años de mi vida en esta escuela.

ÍNDICE GENERAL

1.	TEMA	1
2.	INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I		
ANÁLISIS DE LA EMPRESA GINSBERG ECUADOR S.A.		
1.1.	Generalidades de la empresa	5
1.1.1.	Misión	8
1.1.2.	Visión	8
1.1.3.	Valores corporativos	8
1.1.4.	Objetivos	9
1.1.5.	Políticas internas	10
1.1.6.	Logotipo y Organigrama	11
1.2.	Experiencia de la empresa	14
1.2.1.	Mercado nacional	14
1.2.2.	Mercado internacional	16
1.2.3.	Productos ofertados	18
1.3.	Análisis Situacional	19
1.3.1.	Matriz EFE Ginsberg Ecuador S.A. (Evaluación de Factores Externos)	19
1.3.2.	Matriz EFI Ginsberg Ecuador S.A. (Evaluación de Factores Internos)	20
1.3.3.	Matriz Ampliada del FODA en (Anexo2)	20
1.3.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter Mercado Nacional	22
CAPITULO II		
ANÁLISIS DEL PRODUCTO “BIOSTRESS”		
2.1.	Descripción del producto	26
2.1.1.	Subpartida Arancelaria	27
2.1.2.	Proveedores/Materia Prima BIOSTRESS	28
2.1.3.	Oferta del producto	30
2.2.	Comercialización	36
2.2.1.	Presentación del producto	36
2.2.2.	Canales de Distribución	42
2.2.3.	Logística Internacional	44
2.3.	Normas de Calidad	51
CAPITULO III		
ANÁLISIS DEL MERCADO ANDINO		
3.1.	Situación	53
3.1.1.	Matriz de selección de los mercados internacionales	54
3.1.2.	Desempeño Económico	65
3.1.3.	Potencial de Mercado	71
3.1.4.	Barreras Arancelarias y parancelarias	73
3.2.	Países elegidos	75
3.2.1.	Mercado Primario	75
3.2.2.	Mercado Secundario	76
3.2.3.	Países Competidores	76
3.3.	Estrategias de Ingreso	78
3.2.1.	Exportación	79
3.4.	Estrategias de Promoción	80
3.5.	Estrategias de Distribución	82
3.	ANÁLISIS	87
4.	CONCLUSIONES	92

5.	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS 2008-2012	14
TABLA 2 RANKING ANUAL DE PRODUCTOS GINSBERG ECUADOR 2012	27
TABLA 3 CONTENIDO DEL PRODUCTO	28
TABLA 4 PARTIDAS Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS	29
TABLA 5 MATERIA PRIMA DEL PRODUCTO BIOSTRESS	31
TABLA 6 CAJAS VENDIDAS POR PRESENTACIÓN PERIODO 2007-2012	32
TABLA 7 VENTAS TOTALES BIOSTRESS PERIODO 2007-2012	33
TABLA 8 PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMÁS- COMPLEMENTOS Y SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS	35
TABLA 9 ACUERDOS COMERCIALES	50
TABLA 10 APERTURA INTERNACIONAL DE MERCADO	63
TABLA 11 PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS EN EL TOTAL DE IMPORTACIONES	69
TABLA 12 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES DE PAÍSES DE LA CAN	66
TABLA 13 PERÚ RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS COMERCIALES)	68
TABLA 14 COLOMBIA RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS COMERCIALES)	69

TABLA 15 BOLIVIA RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS COMERCIALES)	70
TABLA 16 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE PERÚ Y ECUADOR PARA LA SUBPARTIDA 210690 PERIODO 2012	71
TABLA 17 PAÍSES PROVEEDORES PARA PERÚ	72
TABLA 18 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE PERÚ Y ECUADOR PARA PRODUCTOS FARMACEUTICOS PERIODO 2012	73
TABLA 19 CONVENIO INTERNACIONAL COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	73
TABLA 20 MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL 210790.73.00.00 ESTABLECIDAS PARA EL INGRESO AL PERÚ	74
TABLA 21 DESCRIPCIONES MINIMAS PARA EL ACCESO AL MERCADO PERUANO	74
TABLA 22 PAISES PROVEEDORES PARA EL PERÚ EN LA PARTIDA 21069073	76
TABLA 23 PAISES PROVEEDORES PARA BOLIVIA EN LA PARTIDA 21069073	77
TABLA 24 PAISES PROVEEDORES PARA COLOMBIA EN LA PARTIDA 210690- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS	78
TABLA 25 FERIAS DE LA SALUD Y ALIMENTACIÓN EN PERÚ	81
TABLA 26 EMPRESAS IMPORTADORAS Y DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS PERÚ- DATOS DEL 2012	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 LOGO GINSBERG ECUADOR S.A	11
GRAFICO 2 VENTAS DE GINSBERG ECUADOR S.A 2008-2012	15
GRAFICO 3 PARTICIPACIÓN DE GINSBERG ECUADOR EN EL MERCADO NACIONAL 2009-2012	16
GRAFICO 4 PARTICIPACIÓN RANKING PRODUCTOS FRENTE AL TOTAL DE LA VENTA	19
GRAFICO 5 PRODUCCIÓN DE TUBOS BIOSTRESS DESDE EL LANZAMIENTO	31
GRAFICO 6 CAJAS VENDIDAS PERIODO 2007-2012	32
GRAFICO 7 VENTAS TOTALES BIOSTRESS PERIODO 2007-2012	33
GRAFICO 8 EXPORTACIONES DEL ECUADOR 2007-2012	34
GRAFICO 9 PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE LA PARTIDA 210790- LAS DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS	35
GRÁFICO 10 IMPORTACIONES PERUANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073	58
GRÁFICO 11 IMPORTACIONES BOLIVIANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073	59
GRAFICO 12 IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073	60
GRÁFICO 13 CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN EL PERÚ	61
GRÁFICO 14 CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN BOLIVIA	62
GRÁFICO 15 CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN COLOMBIA	62

GRÁFICO 16 COMPETIDORES PARA EL ECUADOR EN EL MERCADO PERUANO EN LA PARTIDA 21069073	77
GRÁFICO 17 PAÍSES PROVEEDORES PARA ECKERD PERÚ S.A EN LA SUBPARTIDA 21069073- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS.	83
GRÁFICO 18 PAÍSES PROVEEDORES PARA FARMAKONSUMA S.A EN LA SUBPARTIDA 21069073- LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS.	84

1. TEMA

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GINSBERG ECUADOR S.A PARA LA EXPORTACIÓN DE BIOSTRESS AL MERCADO ANDINO

2. INTRODUCCIÓN

En el entorno económico actual, teniendo al dinamismo y la globalización como las principales características, resulta imperativo el surgimiento de economías de escala que logran, mediante la expansión, reducir a largo plazo los costes de las empresas a medida que se aumenta el volumen de producción. Esto junto con el desarrollo de nuevas tecnologías, el crecimiento sostenido de economías emergentes genera a su vez un mercado más competitivo y cambiante. Como consecuencia, los empresarios deben tener una visión cosmopolita tratando de expandir sus fronteras para generar más beneficios mediante la reducción de sus costos.

La internacionalización aparece como una necesidad para las empresas, mostrándose como una estrategia de crecimiento. Sin embargo, es importante recalcar que se trata de un proceso complejo y costoso, que en ocasiones puede perjudicar a la empresa si no se realiza un análisis previo estratégico, serio y riguroso antes de tomar tal decisión. Este proceso, como en todos, implica fuertes gastos y para compensarlos se necesita otorgar valor a la empresa. Por tal razón, la meta de una empresa que busca internacionalizarse debe ser, obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. El objetivo de ser internacional no es ser más grande sino mejor.

El proceso de internacionalización, depende de un análisis profundo de factores internos como: su capacidad instalada, infraestructura, maquinaria y tecnología, capital humano, capacidad de producción, número de productos, cifras de ventas anuales, porcentaje de crecimiento anual. Asimismo factores externos cómo: oportunidades comerciales, políticas de gobierno, firma de convenios, reformas legales, preferencias de los consumidores, etc. Es necesario que las empresas tengan una visión global que permita su inserción en los mercados internacionales y las prepare para una constante y creciente competencia externa. Para esto se requiere, en principio, determinar el potencial que tiene una empresa para exportar sus productos e identificar oportunidades de internacionalización en los mercados seleccionados.

¿Por qué es importante que las empresas ecuatorianas intenten abrir mercado y vender sus productos fuera del mercado nacional? Porque así se logrará un ritmo creciente y sostenido de desarrollo para el país, se debe impulsar la modernización y la eficiencia de la producción nacional y mejorar su competitividad internacional y de esta manera satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor para así construir la nueva matriz productiva que el Estado promueve.

Los objetivos a desarrollarse en la presente disertación son: destacar la capacidad productiva de la empresa, su capital humano, logística e infraestructura para de esta manera; saber si la calidad y variedad de sus productos cumplen con normas internacionales y mediante esto; lograr un nivel alto de ventas y posicionamiento en el mercado externo.

Toda empresa que considere iniciarse en la exportación deberá optar por una auditoría de exportación, la misma que permitirá desarrollar de la mejor manera su plan de negocios.

Esto precisamente, es la hipótesis planteada para esta investigación: El análisis de la situación actual y la elaboración de una auditoría de exportación de la empresa “GINSBERG ECUADOR S.A” permitiría conocer si “BIOSTRESS” constituye un producto con potencial exportable y si cumple con las normas exigidas, lo que evidenciaría si la empresa cuenta con la capacidad para incursionar en la internacionalización hacia el mercado andino y satisfacer la demanda de los consumidores de dicho mercado. Comprende de tres sub-análisis: empresa, producto y mercado, los cuales representan los tres capítulos a desarrollarse en la disertación. La auditoría exportación ayudará a la empresa Ginsberg Ecuador S.A a determinar los posibles obstáculos de entrada al mercado extranjero, a entender mejor el negocio y definir sus primeros pasos para la internacionalización de la compañía.

En la presente disertación se empezará, estableciendo la situación actual de la compañía: mediante un análisis del entorno interno, utilizando la Matriz de Factores Internos, que comprende de las fortalezas y debilidades de la compañía. Se analizará también las oportunidades y amenazas de la industria, a través de la Matriz de Factores Externos. Y además, se utilizará el

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, para determinar la situación de la industria y desarrollar estrategias adecuadas para moverse en el mercado extranjero.

En el segundo capítulo se analizará la capacidad exportable del producto seleccionado, BIOSTRESS, las características del mismo, posicionamiento en el mercado nacional, etiquetado, empaque, cumplimiento de normas de producción, tanto nacional como internacional, cantidad de producción anual, ventas anuales. Además las condiciones de los factores de producción para determinar si serían favorables y suficientes para convertir a BIOSTRESS en un producto de exportación competitivo en los mercados internacionales, de manera que pueda abastecer a la creciente demanda internacional.

En el tercer capítulo, se analiza el Mercado Andino como mercado meta para la internacionalización de Ginsberg Ecuador S.A. Se utilizará la Matriz de Selección de Mercados Internacionales con el fin de determinar cuál de los tres países miembros: Colombia, Bolivia y Perú, es el mercado con mayor potencial. La matriz comprende de un análisis profundo de tres criterios importantes: accesibilidad del mercado, potencial del mercado y riesgo país. Éste es un análisis macro en donde se presentará los principales indicadores económicos de cada país, crecimiento de la economía, situación política del país, tendencias del mercado, logística internacional, impuestos, barreras arancelarias y parancelarias, moneda y regulaciones gubernamentales, esto permitirá a la empresa obtener una visión clara del mercado seleccionado y diseñar mejores estrategias de ingreso, en su preparación para la entrada al mercado meta.

El marco teórico que se utilizó para esta investigación es el Modelo de Upssala, propuesto por Johanson y Vahlne en 1977. Se desarrolló a partir del estudio de casos de multinacionales suecas pequeñas manifestando que las Pymes generalmente siguen un proceso de expansión internacional gradual, en donde los mayores obstáculos para la internacionalización son la escasez de recursos y de conocimiento. Este proceso transcurre en cuatro etapas, que se repetirán en los diferentes países a los que se dirija la empresa:

1. Exportaciones irregulares.
2. Exportaciones vía agente independiente.
3. Filiales comerciales.
4. Filiales de producción.

Cada una de estas etapas aumenta en compromisos de recursos y en conocimiento del mercado a través de la experiencia adquirida. La tercera etapa será la etapa meta a la cual Ginsberg Ecuador S.A desea llegar, para lo cual deberá manejar de la mejor manera sus recursos y reducir riesgos.

Considerando la internacionalización a nuevos mercados, los autores del modelo presentan el concepto de “**distancia psicológica**” el cual explica que la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al país de origen. Por esta razón se escogió al mercado andino como mercado meta para el inicio de la internacionalización de Ginsberg Ecuador S.A y así poco a poco introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia.

Finalmente se analiza dos posibles clientes a los que Ginsberg Ecuador S.A puede empezar estableciendo relaciones comerciales para el comienzo de su proceso de internacionalización: ECKERD PERÚ S.A y FARMACONSUMA, empresas destacadas del sector farmacéutico peruano, dedicadas a la importación y comercialización de productos farmacéuticos.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA GINSBERG ECUADOR S.A

1.1. Generalidades de la empresa

GINSBERG ECUADOR S.A es un laboratorio farmacéutico ecuatoriano, ubicado en la ciudad de Quito, sector norte, barrio Carcelén. Y en Guayaquil, frente al fuerte Huancavilca. Con 300 empleados para la fábrica.

Fue fundado por el Dr. Marco Mejía Serrano, como Gerente General y su esposa la Eco. Maira Mancheno Torres en calidad de Gerente Financiera, en el año 2002, cuando apenas contaban con un estudio en su propia casa y tercerizaban la producción en el Laboratorio Farmacéutico Albonova, el cual año y medio después quebró y deciden establecer un contrato con el laboratorio de la Universidad Central del Ecuador, quienes prestaban servicios de producción de medicamentos en aquella época. Sin embargo, esto tampoco duró por mucho tiempo y al año y medio lograron adquirir una pequeña bodega ubicada en la Av. Occidental cerca de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Es en ese momento cuando empiezan a producir ya con sus equipos propios y es así como logran mantenerse durante 3 años, hasta el año 2005.

La empresa comenzó con seis colaboradores: la Economista Mancheno a cargo de la administración y contabilidad, el Dr. Serrano en calidad de Gerente General, dos personas para el área de ventas y dos para el área de visita. Comenzaron introduciendo 3 productos en el mercado: SECNIL (desparacitante), NISULDENT (analgésico) y MELOXICAM (antiinflamatorio) y al cabo de 3 meses habían logrado vender 100 000 dólares. (MANCHENO, 2013:1)

El nombre comercial asignado en un principio para la compañía fue SWISS AND NORTH GROUP (SNG) este nombre se la dio en el año 2006 cuando logran establecer una alianza estratégica con el grupo de excelencia de la Industria Farmacéutica Europea, un grupo formado especialmente para trabajar en conjunto con empresas del resto del mundo y proveer de asesoramientos técnicos y capacitaciones, las cuales son: Uhlman, Bosch, Fette, Esthilmas y Romaco. (MANCHENO, 2013:1)

La Alianza consiste en la entrega de descuentos a Ginsberg Ecuador por las compras de equipamientos para la planta y créditos diferidos para la cancelación de la suma total de cada compra, además de enviar a técnicos cada 3 meses al Ecuador para controles o cuando una nueva máquina ha sido adquirida. (MANCHENO, 2013:1)

Según la Eco. Mancheno, a causa de los obstáculos que imponía la legislación ecuatoriana en esa época, decidieron diversificar el riesgo creando un portafolio de cinco empresas:

- GINSBERG ECUADOR
- REPRESENTACIONES WHITEHOUSE
- SIONPHARM
- BIODENTAL
- LIMERICKPHARMA

Para ese entonces, Representaciones Whitehouse, Sionpharm y Limerickpharma se crearon con objeto comercial, Swiss and North Group se concentraba en la producción y Biodental constituida para el área de odontología y productos OTC, productos que reciben su nombre por las iniciales en inglés: Over the Counter, que significa: sobre el mostrador, es decir productos farmacéuticos que se venden en percha y de libre prescripción.¹ (MANCHENO, 2013:1)

El comportamiento de la empresa ha sido muy cambiante a lo largo de los años, con modificaciones del nombre de la razón social de la compañía. Al cabo de 2 años más tarde, en el 2008, Swiss and North Group pierde parte de la distribución como planta productora y deciden que Ginsberg Ecuador tome un 50% de producción y Swiss and North Group el otro 50%. (MANCHENO, 2013:1)

Actualmente para el 2013, se estableció que Ginsberg Ecuador es el nombre de la planta de producción y razón social de la compañía y por debajo de la misma el resto de sus empresas comercializadoras antes mencionadas.

¹ Referencia: Medline Plus, *Over the Counter Medicines, Also called: Non-prescription drugs- OTC medicines*, Recuperado de: <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/overthecountermedicines.html>

En la actualidad, Ginsberg Ecuador S.A es la punta de lanza de su gran estructura corporativa, a partir de una de sus empresas de distribución, Sionpharm Cia. Ltda, adquirió la planta de fabricación de medicamentos de la multinacional farmacéutica Bristol Myers Squibb, ubicada en la ciudad de Guayaquil. (MANCHENO, 2013:1)

En el año 2012 se establece como el complejo industrial farmacéutico más grande del Ecuador con 19.700 m² de producción y también el mejor equipado, gracias a su tecnología de última generación, con los laboratorios de Control de Calidad que incluyen equipos tecnológicamente muy sofisticados, las áreas de fabricación de inyectables y oncológicos en sus formas sólidas y líquidas. (MANCHENO, 2013: 2)

Hoy, la razón social es GINSBERG ECUADOR S.A. junto con las 5 empresas comerciales de su portafolio, antes mencionadas. Cuenta con alrededor de 300 trabajadores y 11 años en el mercado ecuatoriano, elabora productos farmacéuticos para consumo humano en las diferentes formas farmacéuticas. Posee un capital 100% nacional, la infraestructura adecuada y un grupo de profesionales y técnicos capacitados, que le permite ofrecer productos de calidad e innovación. (MANCHENO, 2013:2)

Tras la alianza estratégica establecida con Europa, el 15 de Marzo del 2006 se constituyó la empresa con el objeto de poder dedicarse a las siguientes actividades:

- a) Producción de medicamentos, productos químicos, farmacéuticos, odontológicos, cosméticos, veterinarios, alimenticios.
- b) Importación y exportación de productos químicos, farmacéuticos, odontológicos, cosméticos, veterinarios, alimenticios.
- c) Distribución y comercialización de productos químicos, farmacéuticos, odontológicos, cosméticos, veterinarios, alimenticios, al por mayor y al detal en representación de empresas nacionales.

Ginsberg Ecuador ha logrado obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la certificación ISO 9001:2000 la cual fue entregada por la empresa Bureau Veritas, además la Secretaria de Ambiente

del Distrito Metropolitano de Quito, acreditó a la planta el Certificado Ambiental. Su producción semanal promedio es: (MANCHENO, 2013:1)

- Producto Sólido (Comprimidos, Polvos): 1 ½ toneladas
- Líquidos: 1000 litros
- Cremas: 300 Kg

1.1.1. Misión

“Elaborar medicamentos en sus plantas de producción farmacéutica, equipadas con la más alta tecnología y talento humano comprometido y orientado con estándares de calidad en todos sus procesos.”²

La misión de Ginsberg Ecuador se enfoca en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, elaborando productos de calidad y aprovechando su capacidad de producción mediante innovación, talento humano y sobre todo tecnología

1.1.2. Visión

“Llegar a ser líderes innovadores en la fabricación de medicamentos de uso humano a través de la implementación de nuevas y modernas tecnologías que permitan desarrollar nuevos y mejorados medicamentos, con estándares Internacionales para mejorar la calidad de vida del ser humano.”³

Para Ginsberg Ecuador, la innovación y la calidad en sus productos son variables importantes en el desarrollo de su empresa. Constantemente actualiza sus máquinas, recibe auditorias y mantiene evaluaciones constantes a sus empleados para su mejoramiento día a día.

1.1.3. Valores Corporativos

Unidos por su misión y visión, con el fin de entregar un mejor producto y servicio al cliente, la organización posee valores corporativos, entre otros los siguientes:

² Mancheno, M. Economista. Gerente Financiera, (2012). Misión y Visión Ginsberg Ecuador S.A..

³ Ibíd

- **Integridad:** La empresa instruye a sus empleados en lo que a cuestiones éticas se refiere; el qué hacer, quien se debe ser y hacer lo correcto para no ser tentados por la ganancia económica personal.
- **Honestidad:** Para la empresa, es importante el resultado final pero además la manera en que lo logran, sin engaños, ni fraudes. Con el estricto cumplimiento de todas las leyes.
- **Responsabilidad:** La principal responsabilidad de Ginsberg es utilizar sus ganancias para aplicar su política de reinversión, para seguir creciendo en infraestructura.
- **Respeto:** Las relaciones con los clientes y proveedores son los pilares de las relaciones comerciales, y deben establecerse sobre la base de la credibilidad y el respeto mutuo.
- **Lealtad:** Dedicados a sus clientes
- **Humildad:** La empresa reconoce sus debilidades, cualidades y capacidades y aprovecharlas para obrar en bien de los clientes y el mercado, sin decirlo.
- **Servicio:** Dentro de Ginsberg se la calidad del servicio está definida por efectividad, eficiencia y eficacia en sus acciones, procesos para evitar demoras en despacho al cliente. Otorgando competitividad a la empresa dentro del mercado.
- **Generosidad:** Como valor corporativo, dentro de Ginsberg es importante crear un ambiente de entendimiento, para así motivar al buen funcionamiento de los procesos internos.

La Eco. Maira Mancheno, Gerente Financiera, menciona que el año 2013 es el año de la generosidad, por lo que esto también es un medio de motivación a los empleados hacia el cumplimiento de misión, visión, valores corporativos y objetivos. (MANCHENO, 2013:3)

1.1.4. Objetivos

Los objetivos de Ginsberg estimulan al esfuerzo constante de los empleados y a la vez son una importante medida del desempeño gerencial dentro de la empresa. En la siguiente lista se encuentra los objetivos de Ginsberg Ecuador:

- Lograr estándares de calidad para que la empresa sobresalga en el mercado farmacéutico, mediante la implantación de nuevas tecnologías y la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes.
- Definir las necesidades específicas del mercado en el que se desenvuelve la empresa para saber en qué productos especializarse.
- Analizar los estándares de calidad, tanto a nivel nacional como internacional, para desarrollar mejores procedimientos de producción.
- Investigar nuevas formas de innovación e implantación de tecnología para lograr que los productos de la empresa marquen la diferencia frente a la competencia.

Aunque los objetivos no son cuantitativos, estos expresan que se cumplen constantemente, ya que exponen prioridades y estimulan al esfuerzo y al logro para que de esta forma exista sinergia en la empresa.

1.1.5. Políticas Internas

Las políticas son medios que permiten alcanzar objetivos, mediante ellas internamente la organización se toma decisiones y sirven de guía para el manejo de situaciones que se puedan presentar. En Ginsberg Ecuador, éstas juegan un papel importante, porque describen lo que se espera de los empleados, para un mejor rendimiento interno. Entre las políticas de Ginsberg Ecuador están: (MANCHENO, 2013:3)

- Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos cuya elaboración concurren directa o indirectamente. Mientras más leal sea el colaborador más alto es el cargo y la responsabilidad que tenga de guardar los secretos técnicos, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- Por respeto a convicciones religiosas no se permite el ingreso de imágenes, esculpidas (ídolos) a la empresa.
- Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubiere impartido y cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la compañía y/o autoridades competentes.

- Cuidar que no se desperdicie el producto o material de trabajo que reciba para su labor y devolver el que no utilizare.
- Los trabajadores que tuvieran a su cargo dinero, valores o bienes de la Compañía como cajeros, pagadores, bodegueros, vendedores, cobradores, etc., son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Todas las políticas en toda organización corresponden a coordinar mejor, tanto dentro y fuera de la empresa. Es importante recalcar que si no se tiene un buen marketing interno, entonces se tendrá falencias en el mercado externo, por lo tanto la gerencia realiza evaluaciones periódicas para el mejoramiento de su gestión interna.

1.1.6. Logotipo y Organigrama

GRÁFICO 1
LOGO GINSBERG ECUADOR S.A



Fuente: Departamento Financiero Ginsberg Ecuador S.A.

Elaborado por: Eco Mancheno, Gerente Financiera y Dr. Marco Serrano, Gerente General.

La figura detalla un trébol de 4 hojas y la palabra “Ginsberg” al costado derecho. Esto simboliza la alianza estratégica establecida en el año 2006 con Irlanda, Holanda países que brindan constante capacitación técnica y transferencia de tecnología a la compañía.

EL Dr. Marco Serrano comenta que la palabra “Ginsberg” proviene de Hof Ginsberg, un pequeño pueblo en el estado de Renania del Norte-Westfalia, uno de los 16 estados federales de Alemania, se encuentra hacia el occidente comparte fronteras con Bélgica y los Países Bajos y la capital del estado es Düsseldorf. Todas las máquinas para la planta de producción son importadas desde Alemania. (SERRANO, 2013: 1)

Organigrama en (Anexo 1)

Ginsberg Ecuador posee una estructura organizacional de tipo funcional. El Dr. Marco Serrano, propietario de la empresa, señala que entre sus labores principales como Gerente General están las de dirigir, coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento general, el desarrollo de objetivos, y toma de decisiones. Además representa al laboratorio a nivel nacional, dirige a los subalternos, comunica los objetivos de la organización, controla la implementación de las estrategias, resuelve problemas, asigna recursos y negocia con los agentes externos. Considerando que el Sr. Serrano es Doctor en Química y Física Pura una de sus principales actividades es el trabajo en la planta de producción junto con el jefe de producción, investiga y desarrolla ideas para la innovación de sus productos y nuevas moléculas. Además, el Dr. Serrano trabaja la mitad del día dentro de la planta de producción. (SERRANO, 2013: 1)

La Gerencia Financiera, se encuentra a cargo de la Eco. Maira Mancheno, su gestión es controlar los aspectos contables y de financiamiento que incluyen el registro y análisis de todas las operaciones y transacciones que se realice por ejemplo: pago de sueldos, pago a proveedores, asignación de recursos económicos a las diferentes áreas, búsqueda de financiamiento, flujo de caja, entre otras. Además lleva a cabo negociaciones y acuerdos con los proveedores ya sean nacionales o internacionales, en las negociaciones incluye la forma y fecha de entrega de los productos, las condiciones en las que deben ser despachados, pero además suscribe los actos administrativos y contratos que se celebren. (MANCHENO, 2013: 3)

Por su parte, la Dra. Jeannette Checa, Directora Técnica y Gerente del departamento de Producción; se encarga del manejo de todo el proceso de elaboración y manufactura de los productos, coordina, dirige a los subalternos de planta, supervisa los procesos de producción, rinde informes, comunica los problemas que puedan suscitarse a la gerencia general y juntos toman decisiones. Para Ginsberg Ecuador es muy importante la innovación, dentro de este departamento es donde surgen todas las ideas innovadoras, investigaciones, para un continuo desarrollo de los productos. (CHECA, 2013:1)

En este mismo departamento, se encuentra el área de empaque. La Química Farmacéutica, Sandra Aragadvay, relata que esta sección es una pieza fundamental y muy importante en la organización. Aquí se desarrollan los procedimientos correspondientes para que los productos cumplan con las normas y regulaciones exigidas en cuanto a: envases, etiquetas, embalajes y empaques. (ARAGADVAY, 2013:1)

El departamento de Aseguramiento y Control de Calidad, también forma parte del área de producción. La Bioquímica Farmacéutica Fernanda Cruz, Jefe encargada del área, destaca la importancia que se debe dar al cumplir con la coordinación de la calidad en cada uno de los productos, este procedimiento se dividen en: Control de materias primas, proveedores, inspecciones en el proceso, elección de técnicas estadísticas y de muestreo, acciones preventivas y correctivas, Certificados de calidad, etc. (CRUZ, 2013:1)

El área de Validaciones también forma parte del departamento de producción. El Químico Pedro Torres, encargado del área maneja los reportes de validación de los procesos de fabricación, esterilización, limpiezas, calificación de equipos y calificación de áreas. En esta área se puede encontrar toda la información pertinente a cada proceso y también información sobre el uso de los equipos. (TORRES, 2013:1)

Al iniciar las exportaciones, la firma del jefe de validación será esencial para el envío de documentos técnicos de calidad, cuando el país comprador así lo necesite.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos, Gerenciado por la Ing. María José Siñalín, tiene las funciones son las de dirigir, formar y planificar el proceso de contratación de los futuros colaboradores, y de brindar capacitaciones que contribuyan a fortalecer el equipo humano para el logro de los objetivos de la compañía. (SIÑALIN, 2013:1)

El Sr. Guillermo Vargas, Jefe de Sistemas, dice que su función es garantizar que todas las computadoras de la empresa estén en buenas condiciones y funcionen correctamente. Al mismo tiempo propone, elabora e implanta nuevos sistemas, realiza flujogramas de procesos, normas y

procedimientos. También elabora informes periódicos a la gerencia de las actividades realizadas y estado de las máquinas. (VARGAS, 2013:1)

1.2. Experiencia de la Empresa

1.2.1. Mercado Nacional

Ginsberg Ecuador está presente en todo el mercado nacional: Costa, Sierra y Oriente, en los segmentos farma e Instituciones. Como se observa en la tabla uno, durante el período 2008-2012 Ginsberg Ecuador ha tenido un crecimiento anual promedio en ventas del 15%. Lo que determina que la empresa es razonablemente rentable.

TABLA 1
CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS 2008-2012

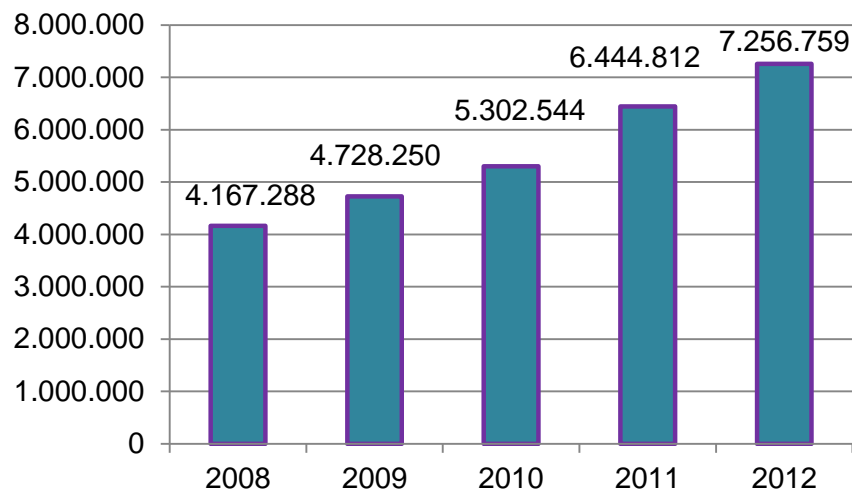
PERIODO	VENTAS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS (en %)
2008	4.167.288	15%
2009	4.728.250	
2010	5.302.544	
2011	6.444.812	
2012	7.256.759	

Fuente: Departamento Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A.
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

De acuerdo a la Eco. Mancheno, el reto para este año es crecer al 25% en ventas, lo que representa una meta exagerada ya que la industria crece al 14%.

En el gráfico 2 se aprecia el crecimiento de ventas. Esto marca una tendencia creciente y sostenida a lo largo de los años.

GRÁFICO 2
VENTAS DE GINSBERG ECUADOR S.A
2008-2012



Fuente: Departamento Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A.

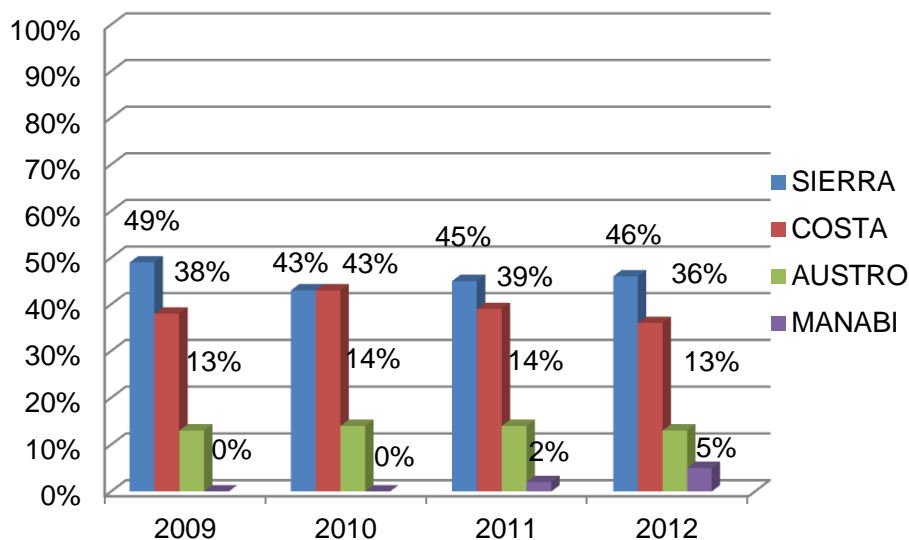
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

El crecimiento constante en las ventas anuales de Ginsberg Ecuador S.A se ha acentuado gracias a la calidad del producto, que además es diferenciado e innovador. Adriana Gómez, Gerente de Producto, afirma que el diseño de los empaques ha logrado elevar las ventas año tras año y que además es un factor muy importante, ya que los médicos lo encuentran novedoso, llamativo y diferente, pero más que eso, para ellos representa calidad. Comenta, que el nuevo empaque aluminado lanzado recientemente, ha sido una noticia nueva e interesante dentro de la industria de esta manera se ha logrado obtener mayor número de prescripciones. (GOMEZ, 2013:1)

Fernando Hidalgo, Supervisor del Área Comercial, destaca la importancia de la visita diferenciada que entregan los visitantes a médicos del laboratorio, entregando literaturas que impactan, calidad eficiencia y eficacia en la visita. (HIDALGO, 2013:1)

A continuación el gráfico 3 se aprecia la evolución de la participación de las ventas regionales en el mercado de la empresa Ginsberg Ecuador S.A. durante los últimos 4 años:

GRÁFICO 3
PARTICIPACIÓN DE GINSBERG ECUADOR EN EL MERCADO
NACIONAL 2009-2012



Fuente: Departamento Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A.
 Elaboración: Katherine Játiva Troya.

En el año 2009, el nivel de participación en las regiones Costa y Sierra tenía un porcentaje de 49% y 38% respectivamente. Mientras que en la región del Austro la comercialización de los productos empieza a tomar fuerza, y finalmente en Manabí la empresa recién empieza a incursionar en el mercado.

Después de cuatro años, el nivel de participación descendió a 46% en la región Sierra y 36% en la región Costa, esto se atribuye a que la política de la compañía, en estos últimos años, ha sido descentralizar la participación existente, para incrementarla en las regiones Austro y Manabí.

El propósito actual es llegar a obtener un punto de equilibrio en la comercialización de sus productos en todas las regiones.

1.2.2. Mercado Internacional

Ginsberg Ecuador S.A, no cuenta con operaciones en el mercado internacional. A lo largo de los años ha tenido un crecimiento constante y gradual dentro del mercado ecuatoriano, su principal objetivo siempre ha sido el de convertirse en líder a nivel nacional y lograr ventaja competitiva frente a la industria ecuatoriana.

En este contexto, el Dr. Serrano, Gerente General, afirma que dos años atrás la empresa no contaba con la infraestructura suficiente, por ende carecían de una alta capacidad de producción, la tecnología de última generación que hoy posee, ni tampoco suficiente personal preparado para incursionar en los mercados internacionales. Además comenta que existía un desconocimiento de oportunidades comerciales a causa de la falta de contactos en los mercados internacionales. Además, no existía interés en el mercado exterior. (SERRANO, 2013:1)

Hoy en día, Ginsberg Ecuador S.A, ha logrado posicionarse cubriendo satisfactoriamente el mercado nacional y aprovechando su capacidad de producción adquirida.

La inversión económica en la que adquirieron los derechos y acciones de la Farmacéutica Bristol Meyers Squibb, desarrolló un nivel de producción más constante y más sostenido que antes, asegurando la continuidad en el aprovisionamiento de los clientes. En consecuencia, la empresa llegó a ser considerada como la productora farmacéutica número uno en el Ecuador.

Con la afiliación de la empresa en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), existe la posibilidad de explorar oportunidades comerciales para la exportación. El surgimiento de nuevos mercados atractivos para la empresa como la Comunidad Andina y Brasil, es para los gerentes, una estrategia de desarrollo y crecimiento. *“No queremos quedarnos solo en el mercado local sino ampliar nuestra visión a los mercados internacionales, con calidad y precios bajos”*, comenta la Economista Mancheno. (MANCHENO, 2013: 1)

La nueva planta en Guayaquil podría ser una puerta para comercializar sus productos en el exterior ya que en su momento exportaba a los mercados de la región latinoamericana y a los Estados Unidos, asimismo la planta logró obtener la Certificación FDA⁴ y posee grandes bodegas de stock para exportación.

⁴ Aclaración, FDA (Food and Drug Administration:) Agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.

Tras estudiar el ranking de productos más vendidos y después de un minucioso análisis, la gerencia resolvió considerar cinco productos como candidatos para incursionar en los mercados internacionales:

- **TOMILIX JARABE:** Alivia la tos, mucolítico.
- **ACTIFEN COMPRIMIDOS:** Paracetamol
- **LUXOR COMPRIMIDOS:** Con extracto de raíz de maca + extracto de ginseng +zinc.
- **BIOSTRESS:** Multivitaminico, efervescente. Para el estrés y la fatiga.
- **GLADOX GEL:** Diclofenaco, para dolor, esguinces, lumbalgias, tendinitis.

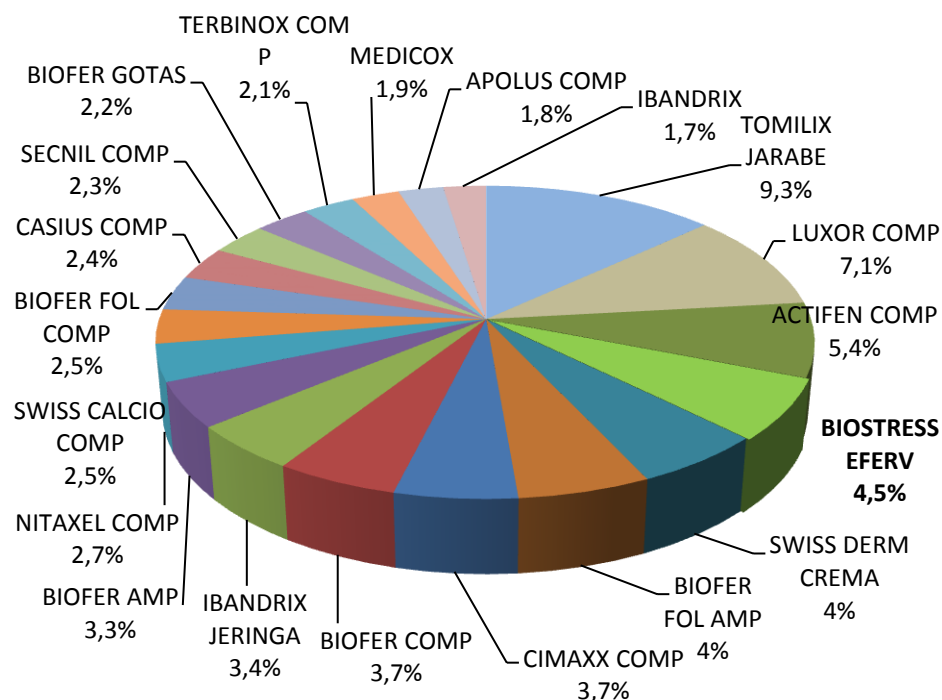
Gladox Gel no obtuvo los mismos resultados que los demás en el ranking anual. Sin embargo, en Junio del 2012, Ginsberg Ecuador estableció una alianza estratégica del tipo acuerdo contractual con el Comité Olímpico Ecuatoriano para convertirse en su auspiciante oficial. Esto permitió dar a conocer las bondades del producto a los atletas y ser considerado en la lista de los productos candidatos a exportar. (COE, 2012: 1).

1.2.3. Productos Ofertados

En el análisis anual 2012, se logró obtener un ranking de los productos de mayor aceptación en el mercado ecuatoriano. Se analizó unidades vendidas, cifras de ventas y un porcentaje de participación frente a la venta total de todos los productos. El de ranking productos más vendidos por Ginsberg Ecuador S.A se detalla en el anexo 2.

En el gráfico 4 se observa el porcentaje de participación que tienen los productos frente al total de la venta. En donde Biostress Efervescente se encuentra entre los 5 primeros productos estrella de la compañía, con ventas netas de 114.032\$. Una fuerte oportunidad para incursión en el exterior.

GRÁFICO 4
PARTICIPACIÓN RANKING PRODUCTOS FRENTE AL TOTAL DE LA
VENTA



Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza GINSBERG ECUADOR S.A.

Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

1.3. Análisis Situacional

1.3.1. Matriz EFE Ginsberg Ecuador S.A (Evaluación de Factores Externos)

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, política, gubernamental y tecnológica para Ginsberg Ecuador S.A. Con el objetivo de desarrollar estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (DAVID, 2003: 121). Ver anexo 3.

Una ponderación total de 3,44 determina que Ginsberg Ecuador responde de manera eficaz ante los factores externos. Creando estrategias de crecimiento para el desarrollo de nuevos productos y diversificación de mercados. Y estrategias de marketing para aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, agregar nuevas promociones de ventas y establecer nuevos sistemas de información. Las mismas que mejorarán su desempeño ante la industria, capitalizarán las oportunidades y

evitarán las amenazas ante la competencia y el mercado. (MANCHENO, 2013:3)

1.3.2. Matriz EFI Ginsberg Ecuador S.A (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales dentro de Ginsberg Ecuador, es una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de esta manera se logrará mejorar la comunicación interna y crear nuevos y mejorados procesos internos que aporten al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Aunque Ginsberg Ecuador muestre debilidad para la comunicación interna entre áreas administrativas, el puntaje de 2,72 señala que está por encima del promedio, lo que determina una posición interna fuerte, que permite a la empresa transformar sus debilidades en fortalezas para un mejoramiento continuo y a largo plazo. (DAVID, 2003: 125)

1.3.3. Matriz Ampliada del FODA.

Una matriz FODA, es una importante herramienta que ayuda a los gerentes a desarrollar 4 tipos de estrategias, a través de la combinación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades: Las estrategias combinadas son: FO (Fortalezas - Debilidades), DO (Debilidades - Oportunidades), FA (Fortalezas – Amenazas), DA (Debilidades – Amenazas). (DAVID, 2003: 111)

Esta matriz, nos proporciona información para conocer la situación real en que se encuentra Ginsberg Ecuador, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado que afectan directamente al funcionamiento de la compañía. Mediante esta matriz la empresa puede consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas existentes en el entorno.

MATRIZ FODA PARA GINSBERG ECUADOR S.A		
	FUERZAS -F	DEBILIDADES-D
	1. Actualmente es la empresa más grande en infraestructura farmacéutica, con 19.700 m de construcción, 2 plantas Quito y Guayaquil 2.8 Patentes registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Otorgadas por procesos productivos y de empaque. 3. Certificaciones de calidad: BPM, ISO 9001:2000, Medio Ambiente, AMBA Estados Unidos, TGA Alemania. 4. Política de Reinversión. 5. Reciente adquisición del Hospital Vosandes en la ciudad de Quito. 6. Sólida experiencia en I&D: desarrollo de nuevas formulas e incremento de la innovación. 7. Evaluaciones semestrales a los colaboradores y crecimiento profesional de los colaboradores, ascensos. 8. Amplio portafolio de productos (alrededor de 400)	1. Falta de Seguimiento en los procesos, falta de comunicación entre áreas. 2. Falta de stock en ocasiones. 3. Falta de análisis presupuestario oportuno. 4. Falta de desarrollo del departamento de marketing. 5. No posee página web, se encuentra en proceso. 6. Efecto negativo con la nueva política del gobierno, el Registro de Producción Nacional. 7. Un solo camión para las entregas propiedad de la empresa, se contrata a otras empresas para los despachos: Tramaco y Laar Courier. 8. Falta de personal preparado para negocios internacionales
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS DO
1. Oportunidad comercial de exportar medicamentos a Brasil y a la CAN, a través de Proecuador. 2. Política de gobierno enfocada al apoyo de la producción nacional. 3. Ecuador y Bolivia suscribieron un convenio de cooperación en salud intercultural. 4. El sector farmacéutico Ecuatoriano mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años. 5. El Estado preparó para Septiembre de este año 2013 \$500 millones de inversión en medicamentos. 6. Interés de la Industria Farmacéutica Ecuatoriana, en entrar al mercado de Guatemala. 7. El Comercio interno entre los países miembros de la CAN, creció el 12% en 2012. 8.	1. Aprovechar la capacidad de producción de ambas plantas para incursionar en el mercado andino y en Brasil. (F1,F2,O4, O6,) 2. Promover el consumo de productos de Ginsberg, mediante innovación, promociones y publicidad. (F3,F4,F7,F9,O1,O3,O4,O6). 3. Aumentar el número de patentes a través de la actualización anual de la tecnología en plantas. (F3,F4,F7,F10,O2,O4,O5,) 4. Aumentar las certificaciones internacionales para la empresa. (F3,F5,F7,F8,O5,O7) 5. Diseño de plan de internacionalización para incursionar en el exterior. (F4,F7,F8,F9,F10,O1,O3,O4)	1. Renovación de los procesos internos administrativos y de producción. (D1, D3, D4, O2, O5, O6, O7) 2 Realizar una auditoría al departamento de inventarios. (D2, D3, D7, O1, O4, O8, O9). 3. Elaboración de presupuesto para analizar la posibilidad de compra de uno o dos transportes. (D7 ,O5,O4,O2) 4. Implementación de nuevas campañas para promocionar los productos. (D4,D5,D2,D3,D4,D6,O5) 5. Desarrollo de capacitaciones para personal en comercio exterior (O1,O3,O6,O7,D8,D4,D1)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS DA
1. Nueva política del Gobierno, tener 30% de materia prima de origen local. Pero solo el principio activo representa casi el 80%. 2. Preferencias del consumidor hacia medicamentos genéricos importados y no los elaborados a nivel nacional. 3. Vencimiento de las patentes, se pierde el prestigio de la marca y por ende ventaja competitiva. 4. Bajo del nivel de aceptación de los clientes por demoras en las entregas. 5. Reducción de las ventas, a causa del bajo rendimiento de los visitadores a médicos. 6. Caducidad rápida en ciertos productos por la falta de rotación en algunas farmacias. 7. Retrasos en la aduana: Importaciones de materia prima o maquinaria. 8. Multas por contaminación, o bajos controles de higiene.	1. Elaboración de un calendario de mantenimiento para las máquinas de producción (A2,A4,F1,F7,F5) 2. Creación de fuentes de trabajo en el Hospital Vozandes. (F6,F2,F1,A5,A2). 3. Implementar nuevas metas y objetivos de ventas nacionales como a futuro las internacionales. (F10, F8,F6, F7 A5, A4, A3, A6). 4. Renovación y actualización de los procesos control de calidad, mediante auditorias (A2,A3,A8,F6,F5,F9) 5. Auditoría para establecer las pérdidas de energía y adoptar nueva tecnología destinada a mejorar el rendimiento energético de la planta.(A8,F1,F2,F4,F6)	1. Desarrollo de nuevas políticas internas, que mejoren la comunicación y trabajo en equipo y además optimizar el tiempo de los despachos (D1,D3,D4,D7,A4,A5,A8) 2. Auditorías para inventarios mensuales. (A4,A5,A6,D2,D1) 3. Mayor control en los procesos de producción para evitar retraso, mediante la elaboración de planes mensuales de producción. (D2,D1,D3,A4,A5,A6,A8) 4. Publicitar de manera continua los productos (A1,A2,A5,A6,D8,D4,D6) 5. Elaboración de un plan de acción para el departamento de marketing.(D4,D5,A4)

Fuentes: Departamento de Cartera y Cobranza, Contabilidad, Gerencia, Recursos Humanos, Producción, Facturación, Servicio al Cliente.
 Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

1.3.4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para analizar la industria y desarrollar estrategias de planificación, este modelo se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En todas las industrias, un nuevo competidor tendrá que hacer frente a barreras establecidas por los competidores actuales. (HERNANDEZ, 2011: 1).

En la Industria Farmacéutica el costo de inversión es elevado. Por lo general, son las multinacionales quienes dominan casi la totalidad de la producción, investigación y comercialización de los fármacos a nivel mundial, tienen productos de calidad que pueden competir con los de Ginsberg Ecuador.

En este sector, las empresas tienen gran capacidad de fabricación y producción, tienen patentes para proteger sus productos y disponen de grandes presupuestos destinados para gastos de marketing. En tal virtud, Ginsberg Ecuador ha logrado ubicarse a nivel de multinacionales logrando ofertar a sus clientes diferenciación en sus productos y sus precios. (HERNANDEZ, 2011: 1).

Según Fernando Hidalgo, Supervisor del área comercial de la empresa, los productos deben estar bien posicionados en los canales de distribución. El equipo de trabajo del área comercial de Ginsberg Ecuador es capacitado constantemente en la presentación de cada fármaco, para hacer frente a la competencia actual y futura. (HIDALGO, 2013:2)

El poseer 2 plantas de fabricación (Quito y Guayaquil) otorga a la empresa la capacidad de aumentar sus economías de escala, logrando mayores niveles de producción y disminuyendo sus costos. Ginsberg Ecuador separó su producción de acuerdo a la maquinaria existente en cada planta, esto ha permitido que la empresa tenga mejor capacidad de producción de acuerdo a la demanda de cada una de las ciudades principales en la rotación de sus productos. En efecto, la compañía ha podido satisfacer la demanda de cada sector mediante la diferenciación de producción en cada zona. Los productos que Ginsberg Ecuador posee compiten en precio, pues están

destinados para la venta mayormente en el sector popular y las compras públicas.

Aunque el gobierno ha dado preferencia a la producción nacional no se descarta la inversión extranjera en una nueva multinacional la cual entre con fuerza al mercado de la salud en cuanto a innovación, calidad, precios y tecnología. No es fácil que existan nuevos competidores, precisamente por los altos costos en investigación, desarrollo y marketing. Por esta razón, se entiende que la amenaza de nuevos competidores es media, para Ginsberg Ecuador.

La rivalidad entre los competidores

Según Fred David, *“la rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas”*, estamos conscientes de que las estrategias que Ginsberg Ecuador sigue solamente van a tener éxito si se ofrece una ventaja competitiva en comparación con las estrategias de las rivales. (HERNANDEZ, 2011: 1).

La rivalidad que existe entre las empresas farmacéuticas es alta ya que existen productos innovadores con patente y marca comercial y genéricos. Esto provoca la utilización de tácticas como la competencia de precios, ya que los medicamentos innovadores con patente tienen precios más caros que algunas personas no pueden afrontar y es en esos momentos cuando la competencia de los medicamentos genéricos adquiere poder en el mercado. (EL TELEGRAFO, 2013:1)

Ginsberg Ecuador tiene precios competitivos en el mercado, un ejemplo de esto es en uno de sus productos: El Jarabe Tomilix, para la tos con flema; compite directamente con el Jarabe Abrilar, el primero tiene un precio de 7,55 mientras que el segundo \$7,60.

El laboratorio compite directamente con: Química Ariston, Leterago, Grünenthal, Medisumi, Pharmacid, USA Pharma, entre otras y las grandes multinacionales como: Merck, Bagó, Bayer, entre otras.

Para las empresas farmacéuticas, la innovación es una parte muy importante para el éxito, la última en lanzar un medicamento representa la innovación más reciente en un área terapéutica y tiene una única oportunidad de posicionarse como el primero en un mercado donde puede haber muchos

antecedentes. Sin la innovación, una empresa farmacéutica no tendría razón para lanzar un medicamento. (ESQUIVEL, 2008: 1-8)

Ginsberg Ecuador, logró posicionarse como el primer laboratorio nacional en la producción de jeringas pre llenas, producto considerado solo de importación debido a la falta de tecnología en el país, lo que hace que la compañía adquiera mayor nivel de rivalidad ante la competencia. Además la adquisición de máquinas con alta tecnología, también logro incursionar en la producción de medicamentos para oncología, esto se debe al recurso humano preparado que hay en la empresa. (MANCHENO, 2013:3)

Poder de negociación de los proveedores.

En la industria farmacéutica existe una gran cantidad de proveedores, tanto nacionales, como internacionales. En cuanto a los internacionales, existen varios suministradores de materias primas a nivel mundial. Se considera como suministradores de materias primas a las plantas de fabricación y producción situadas en el exterior, quienes ofrecen todo el tiempo cómodas condiciones de pago creando seguridad para los clientes y estableciendo buenas relaciones comerciales a largo plazo. En este caso el poder de negociación de proveedores internacionales es medio, ya que cada una de las partes establece condiciones al momento de las negociaciones. (ESQUIVEL, 2008: 2)

En lo que respecta a los proveedores locales y cualquiera dentro de la cadena de suministro nacional, se debe considerar también a la mano de obra como un proveedor, el poder de negociación que posee es más alto ya que los trabajadores pueden solicitar incrementos salariales, cambios de horarios de trabajo o incluso reducir su jornada laboral a trabajo de medio tiempo, lo que puede afectar a la empresa. (MANCHENO, 2013:3)

Debido a esto, Ginsberg Ecuador ha logrado mantener una buena relación con sus proveedores nacionales e internacionales gracias a sus pagos puntuales en sus créditos otorgados, obteniendo así una buena relación y confianza, logrando mantenerse al margen de competitividad de precios en el mercado, la compañía importa material desde Italia, Austria, China y Estados Unidos. (MANCHENO, 2013:3)

La Economista Mancheno, gerente financiera de la empresa, no descarta que existen ocasiones de demoras en el pago de salarios, este problema se suscitó a raíz de la compra del Hospital Vosandes, destaca que para poder mantener una relación estable entre la empresa y sus trabajadores, Ginsberg Ecuador S.A llega a acuerdos que beneficien a los colaboradores como: préstamos internos, seguros y cursos de capacitación de esa forma se crea fidelidad ante la empresa y seguridad de crecer y hacer carrera. (MANCHENO, 2013:3)

Poder de negociación de los clientes

En este sector, el poder de negociación de los clientes es alto. Los clientes son las cadenas de farmacia quienes imponen políticas para que los productos entren en su cadena de distribución mediante; reducción de precios, creación de promociones, porcentajes de descuentos exigiendo mayor calidad en las presentaciones del producto, mejor servicio y puntualidad en las entregas. (ESQUIVEL, 2008: 3)

Marco Serrano, Gerente General de la compañía, argumenta que los estos clientes tienen alto poder ya que compran grandes cantidades de producto, disponen de mucha información del mercado y del negocio y realizan sus pedidos en base a ese conocimiento. (SERRANO, 2013: 2)

Comenta, que Ginsberg Ecuador como laboratorio productor, debe acogerse a las políticas planteadas por las cadenas, de esa forma los productos serán comercializados y conocidos.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Para Adriana Gómez, Gerente de Producto y Marketing de Ginsberg, la presencia de medicamentos genéricos en el mercado, ocasiona una amenaza en la disminución de las ventas de la compañía. La calidad de los genéricos es en muchos casos igual al de los fármacos, con la diferencia de que los mejoran en precio, creando una amenaza para las empresas dentro de la industria, la competencia mejora el precio pero muchas veces no lo hace en innovación. (GOMEZ, 2013:1)

Con avance de la tecnología y la constante renovación y mejora de los productos, el reto está en saber comunicar las diferencias y ventajas frente a las que cualquier otro medicamento ofrezca, ya que además existen personas

que prefieren la medicina natural. En efecto, los clientes no gozan de muchas alternativas, pues cada producto que entra por primera vez al mercado termina siendo el mismo o parecido al que ya está dentro. (DÍAZ, 2012: 1)

CAPITULO II

ANALISIS DEL PRODUCTO "BIOSTRESS"

2.1. Descripción del producto

En el mundo actual, el estrés reduce la calidad de vida de las personas, razón suficiente para que quienes lo padecen busquen diferentes acciones para disminuirlo o controlarlo. Esta es una de las enfermedades de mayor incidencia mundial y sin un target determinado de personas, sino que afecta a toda la población económicamente activa de todas las edades en general. Por esta razón, y motivados por la misma competencia, Ginsberg Ecuador desarrolla el producto ecuatoriano "Biostress".

Biostress, es uno de los principales productos dentro del ranking de Ginsberg Ecuador, ubicado en el 4to lugar posee una fuerte demanda dentro del mercado nacional ecuatoriano, con ventas de 245.260 dólares durante el último año 2012. Es un comprimido efervescente que posee una combinación específica de vitamina C y minerales como: calcio, magnesio y que, a diferencia de la competencia, incluye zinc, por lo que contribuye a aumentar la capacidad inmunológica del organismo.


De acuerdo a Cesar Rivas visitador a médicos de la empresa, Biostress es un complemento alimenticio formulado para el buen funcionamiento de la mente y optimiza el rendimiento intelectual, ya que los micronutrientes que contiene juegan un importante papel tanto en el cerebro, que es uno de los órganos que más energía consume, como en el resto del sistema nervioso y su fórmula farmacológica de vitaminas hidrosolubles ofrece apoyo en los períodos de estrés. (RIVAS, 2013:1)

La concentración es uno de los pilares de una buena memoria y de nuestro aprendizaje, por eso las vitaminas que Biostress aporta facilitan la obtención de la energía necesaria para el adecuado rendimiento intelectual. La vitamina C y el zinc son conocidos antioxidantes que protegen al

organismo. Además el calcio y el magnesio facilitan una mayor actividad del sistema nervioso en períodos de mayor demanda. (CHECA, 2013:1)

Como todo producto, Biostress es el orgullo y riqueza de Ginsberg Ecuador S.A, Contiene doble empaque: 3 tubos con 10 comprimidos efervescentes cada uno. Con una dosis recomendada de un comprimido diario a cualquier hora del día. En la siguiente tabla se observa el contenido del producto:

TABLA 2
CONTENIDO DEL PRODUCTO

		
MATERIAS PRIMAS / MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD
Vitamina C	189,303	Kg
Carbonato de Calcio	39,722	Kg
Sacarina sódica	5,2184	Kg
Magnesio sulfato monohidratado	90,202	Kg
Acido cítrico	92,685	Kg
Colorante anaranjado soluble	0,5793	Kg
Tiamina mononitrato	3,1447	Kg
Riboflavina	2,6900	Kg
Piridoxina HCl	1,7213	Kg
Cianocobalamina	1,8498	g
Biotina	0,0261	Kg
Nicotinamida	8,5237	Kg
Pantotenato de Calcio	4,2618	Kg
Zinc sulfato monohidratado	4,5846	Kg
Azúcar Dipac	155,976	Kg
Sabor naranja en polvo	2,7747	Kg
Effersoda	47,298	Kg
PEG 8000	51,288	Kg

Fuente: Departamento de producción Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya

2.1.1. Subpartida Arancelaria

La NANDINA, es la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina, basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Dentro de ésta, en la sección IV, Capítulo 21, Preparaciones alimenticias diversas, Preparaciones alimenticias no expresadas

ni comprendidas en otra parte; se encuentran las siguientes partida y subpartidas arancelarias relacionadas con multivitamínicos.

TABLA 3
PARTIDAS Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS

Ítem	Código NANDINA	Descripción
Partida	2106.	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte
Subpartida	2106.90.00	Las demás- Complementos y suplementos alimenticios
Subpartida	2106.90.73	Que contengan como ingrediente principal una o más vitaminas con uno o más minerales

Fuente: Alexandra Pino. Servicio al Cliente PUDELECO EDITORES S.A

Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

Biostress se exportará bajo la subpartida 2106.90.73.

2.1.2. Proveedores/Materia Prima BIOSTRESS.

En el proceso de fabricación de un medicamento ó multivitaminico hay varios elementos que desempeñan un papel fundamental y que definen la calidad del producto final. Un laboratorio farmacéutico con planta de fabricación propia como Ginsberg Ecuador, controla prácticamente todos los elementos del proceso. Recibe las materias primas, las almacena en su planta en las condiciones necesarias para garantizar la calidad y luego desarrolla todo el proceso de fabricación, envasado y almacenaje del medicamento. (CHECA, 2013:2)

Como se detalló anteriormente la fórmula de Biostress es el resultado de una combinación de la materia prima de vitaminas y minerales importada principalmente de Estados Unidos, Suiza y en ocasiones Italia. La tabla 4 exhibe los proveedores de cada materia prima utilizada para su elaboración.

TABLA 4
MATERIA PRIMA DEL PRODUCTO BIOSTRESS

Materia Prima	Descripción	Proveedor	País
Calcio	Ayuda a transmitir los impulsos nerviosos entre neuronas y músculos, facilitando una mayor actividad del sistema nervioso en periodos de mayor demanda.	Farma Internacional Web: http://www.farmainternational.com/introduction.html	EEUU
Magnesio	Tranquilizante natural que mantiene el equilibrio energético en las neuronas y actúa sobre la transmisión nerviosa, manteniendo al sistema nervioso en buena salud. Ampliamente recomendado para los tratamientos anti estrés y anti depresión. Es además un relajante muscular.	Farma Internacional Web: http://www.farmainternational.com/introduction.html	EEUU
Vitamina C	Necesaria para la buena salud del sistema inmunitario. Se trata de un antioxidante que ayuda a proteger las células envejecimiento prematuro producido por el aumento de actividad y el estrés.	Farma Internacional Web: http://www.farmainternational.com/introduction.html	EEUU
Zinc	Antioxidante que protege a las células de los radicales libres causados por el aumento de actividad y el estrés.	Farma Internacional Web: http://www.farmainternational.com/introduction.html	EEUU
Excipientes	Sustancia inactiva usada para incorporar el principio activo. Además pueden ser usados para ayudar al proceso mediante el cual un producto es manufacturado.	Sagran Web: http://www.sagran-milano.it/	Italia

Fuente: Eco. Maira Mancheno, Gerente Financiera, Dra. Jeannette Checa, Directora Técnica
Gerente de Producción Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

2.1.3. Oferta del producto

Las ventas de los productos destinados a combatir la ansiedad y fatiga aumentan a causa del ritmo de vida que mantiene la sociedad, en consecuencia un aumento de casos de estrés; angustia, incertidumbre y cansancio físico, dando como resultado un elevado número de consultas médicas por este problema. Además el aumento en las exigencias y presiones que experimentan las personas compromete su estabilidad emocional y física, generando cambios en los hábitos de vida. (ESQUIVEL, 2008: 8)

Biostress es un producto diseñado para satisfacer las necesidades ocasionadas por estos problemas en la sociedad, mediante el mejoramiento del rendimiento en general.

Ginsberg Ecuador inicia la comercialización de Biostress en el mercado ecuatoriano en el mes de Agosto del año 2007. Richard Núñez, Gerente Nacional de Ventas, explica que gracias al nivel de aceptación, éxito en el mercado y las nuevas exigencias de los clientes, a partir de Mayo del año 2008 se hace un relanzamiento con una nueva presentación del producto.

Las tablas y gráficos históricos siguientes hacen referencia al crecimiento constante de Biostress en: producción, unidades vendidas y en dólares totales, desde los años de su lanzamiento hasta el año 2012.

La tabla 5 muestra que para sus inicios, Ginsberg Ecuador comenzó con una producción baja de 21.000 tabletas efervescentes de Biostress en cajas de 10 comprimidos. Y para los años 2008 y 2009 se inició la producción de cajas x 30 comprimidos (nueva presentación).

TABLA 5
PRODUCCIÓN DE TUBOS DE BIOSTRESS DESDE FECHA DE LANZAMIENTO

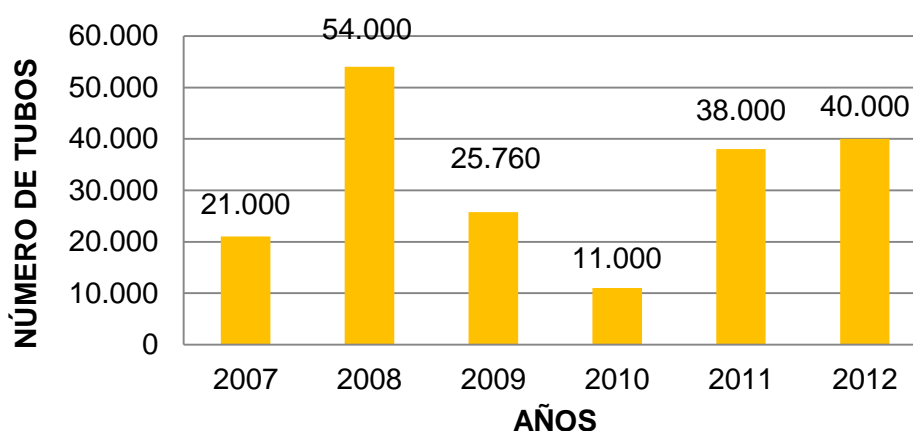
PERIODO	PRODUCCIÓN DE TUBOS		
	CAJA POR 10 COMPRIMIDOS	CAJA POR 30 COMPRIMIDOS	TOTAL
2007	21.000		21.000
2008	35.000	19.000	54.000
2009	760	25.000	25.760
2010		11.000	11.000
2011		38.000	38.000
2012		40.000	40.000

Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
 Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

En el gráfico 5 se observa el nivel de producción desde su lanzamiento. Durante el 2008 existió un fuerte impacto en el mercado. Sin embargo, para el año 2010, hubo un descenso en la producción a causa de la falta de stock de materia prima, lo que se debió principalmente a problemas ocasionados por el proveedor en el exterior (demoras en la producción) originando el riesgo de que el producto salga del mercado a falta de rotación.

En el período 2011 y 2012 se estabiliza la producción, gracias a nuevos negocios con nuevos proveedores, lo que permitió un mejoramiento en el abastecimiento de materia prima en bodega.

GRAFICO 5
PRODUCCIÓN DE TUBOS BIOSTRESS DESDE EL LANZAMIENTO



Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
 Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

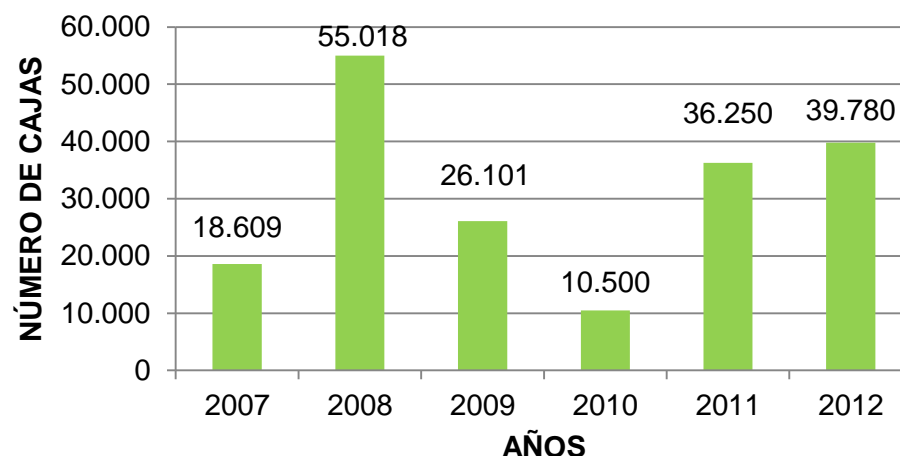
La tabla 6 y el gráfico 6 muestran que en el año 2007, año de su lanzamiento, se venden 18.609 cajas por 10 comprimidos es decir un 88,6% del total de la producción. Mientras que para el año 2012 se venden 39.780 unidades, lo que representa un 99,45% de la producción.

TABLA 6
CAJAS VENDIDAS POR PRESENTACIÓN PERIODO 2007-2012

PERIODO	VENTAS DE CAJAS POR PRESENTACIÓN		
	CAJA POR 10 COMPRIMIDOS	CAJA POR 30 COMPRIMIDOS	TOTAL
2007	18.609		18.609
2008	34.838	20.180	55.018
2009	1.049	25.052	26.101
2010		10.500	10.500
2011		36.250	36.250
2012		39.780	39.780

Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

GRÁFICO 6
CAJAS VENDIDAS PERIODO 2007-2012



Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

Como se observa en la tabla 7 y gráfico 7, en el primer año de comercialización de Biostress; se cierran las ventas con 46.113 USD. Para los años 2008 y 2009 las mismas crecieron fuertemente por un valor de 236.488 dólares y 162.010 dólares respectivamente. Sin embargo en el año 2010 se reducen las ventas a 64.737 USD, debido a la falta de stock del producto que se atravesó la compañía durante ese año.

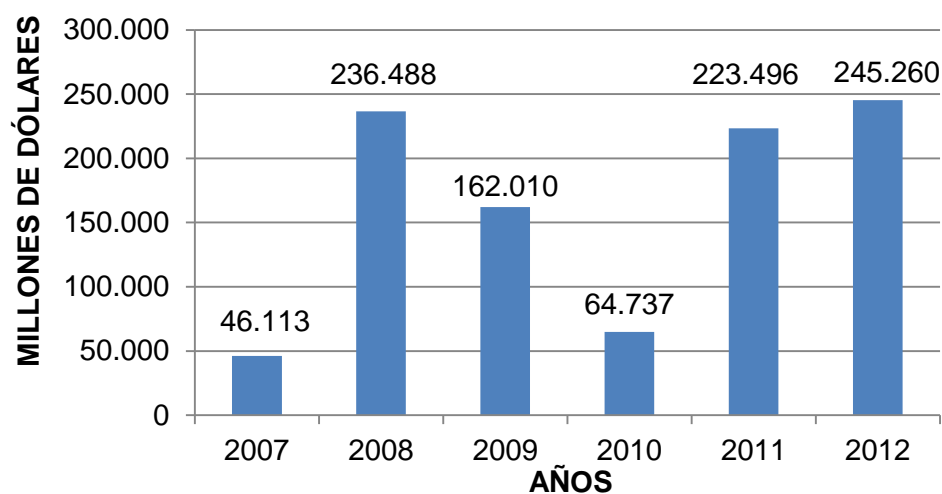
TABLA 7
VENTAS TOTALES BIOSTRESS PERIODO 2007-2012

PERIODO	VENTAS EN USD		
	CAJA POR 10 COMPRIMIDOS	CAJA POR 30 COMPRIMIDOS	TOTAL
2007	46.113	-	46.113
2008	86.329	150.159	236.488
2009	2.228	159.782	162.010
2010	-	64.737	64.737
2011	-	223.496	223.496
2012	-	245.260	245.260

Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

Por el contrario, para el 2011 y 2012 Biostress mejora su estabilidad en el mercado al posicionarse en el ranking de productos más vendidos, con 223.496 dólares durante el 2011 y 245.260 dólares en el año 2012.

GRÁFICO 7
VENTAS TOTALES BIOSTRESS PERIODO 2007-2012

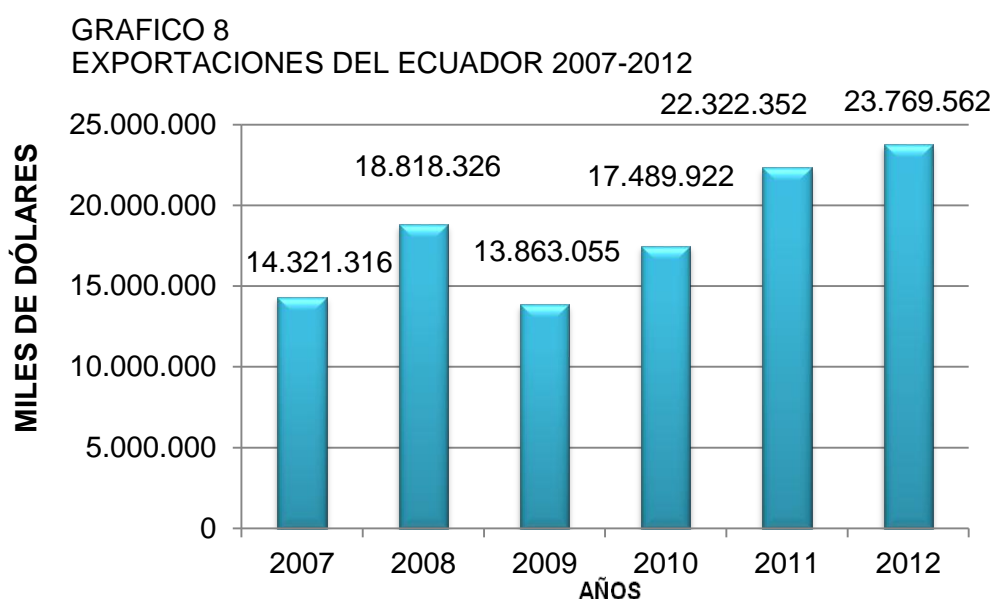


Fuente: Departamento de Cartera y Cobranza Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

La capacidad de producción para Biostress se comprende de la siguiente manera: La planta produce 2 lotes diarios, cada lote contiene 70 kilos de materia prima y durante 8 horas diarias dentro de la máquina tableteadora.

En unidades cada lote contiene: 18.920 comprimidos, 1892 tubos y 631 cajas de 3 tubos.

Para tener una visión amplia de la tendencia que ha tenido el país hacia los mercados internacionales durante los últimos años, el gráfico 8 detalla cómo las exportaciones totales de Ecuador, han presentado una tendencia creciente. A excepción del 2009 donde hubo una caída a causa de la crisis económica mundial de ese año. Para el 2011 las exportaciones alcanzaron los USD 22.322 millones, lo que significó USD 4.832 millones más que en el 2010. Lo que permite determinar que para las empresas ecuatorianas las oportunidades de inserción en el extranjero son cada vez mayores. (BANCO CENTRAL, 2012: 12)



Fuente: Guía Comercial del Ecuador PROECUADOR, Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

En la tabla 8 encontramos la lista y participación de los 10 primeros países exportadores de la partida para Biostress. En esta lista encontramos a los principales competidores en el mercado internacional para el Ecuador, los cuales están ubicados principalmente en Europa, encabezando la lista con Estados Unidos y seguido de Europa. Ningún país Latinoamericano exporta productos que contengan como ingrediente principal una o más vitaminas con uno o más minerales.

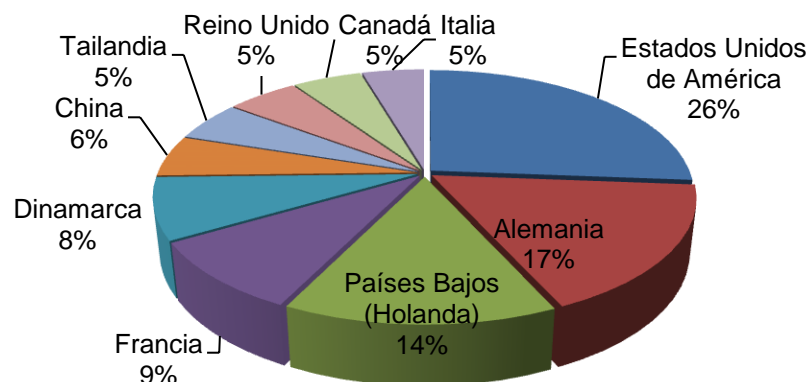
TABLA 8
PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS
DEMÁS- COMPLEMENTOS Y SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS

PAÍSES EXPORTADORES	VALOR EXPORTADO EN MILES DE USD	PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES (%)
Estados Unidos de América	4.334.838	15,6
Alemania	2.811.460	10,1
Países Bajos (Holanda)	2.330.225	8,4
Francia	1.512.204	5,5
Dinamarca	1.319.511	4,8
China	895.504	3,2
Tailandia	873.001	3,1
Reino Unido	854.881	3,1
Canadá	832.643	3
Italia	734.967	2,7

Fuente: TRADEMAP
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

En el gráfico 9 se detalla el porcentaje de participación mundial de cada país en las exportaciones de multivitamínicos.

GRÁFICO 9
PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE LA
PARTIDA 210790- LAS DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS
(%)



Fuente: TRADEMAP
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

Estados Unidos, se encuentra a la cabeza ocupando el 26% de participación debido a la fuerte industria de vitaminas y minerales que posee, a pesar de que existen productos muy similares y en exceso, la industria

estadunidense está valorada en 68.000 millones de dólares, se espera que para el año 2015 crezca un 4,8% más. (REPORT LINKER, 2013: 1)

Alemania representa el 17% de participación, representando el 2do país mayor exportador de la subpartida 210690-preparaciones alimenticias. Sin embargo para el año 2012 las ventas internacionales se redujeron en un 3% a causa de la saturación de productos que hay dentro de la Industria Alemana. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2013: 1)

A partir de Los Países Bajos existe una reducción en las participaciones del resto de países. Holanda representa el 14% de participación, ubicándose en el 3er puesto, muy por debajo de Alemania. Dentro de esta industria se han generado cambios en los hábitos alimenticios holandeses, provocando el aumento de la demanda de alimentos y bebidas naturales, obstaculizando el aumento de la demanda de multivitamínicos. En el país existen campañas públicas que animan a los consumidores a comer más frutas y verduras como fuente de nutrientes y prevención de enfermedades. Reduciendo la producción en la Industria Holandesa. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2013: 1)

2.2. Comercialización

2.2.1 Presentación del producto

Para Ginsberg Ecuador, el nombre del producto “Biostress” generó alta aceptación dentro del mercado nacional. La palabra “stress” brinda interés para la compra del producto, de tal manera que el cliente identifica fácilmente las bondades que ofrece Biostress. La imagen 1 indica el logo para Biostress en el mercado nacional, su diseño y forma apuntan claramente al mercado meta y comunica al cliente la razón de ser de la empresa detrás del logo.

IMAGEN 1
MARCA COMERCIAL BIOSTRESS



Fuente: Eco. Maira Mancheno, Gerente de Ventas Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Alberto Falconí, Diseñador Gráfico para Ginsberg Ecuador S.A

Por otro lado, el etiquetado de los productos es la tarjeta de presentación y garantía de calidad, es obligatorio a nivel mundial y requiere de materiales exteriores y adhesivos especiales que cumplan con los requisitos de la industria. Según la Federación Farmacéutica Internacional, en los etiquetados se consideran varios elementos que deben cumplirse para los medicamentos. Ginsberg Ecuador deberá registrarse a los mismos para exportar sus productos médicos.

- Nombre del producto. (Puede ser el nombre genérico)
- Concentración: Expresada en números y unidades para cada uno de los componentes activos como parte del nombre del producto.
- Dosificación
- Vía de administración
- Cantidad contenida en el empaque: (por ej. cantidad de tabletas, ml para producto líquido)
- Instrucciones de dosificación individual
- Indicaciones individuales o uso recomendado
- Número de Lote
- Fecha de vencimiento: Expresado así: “fecha de vencimiento:”. Si el medicamento tiene vigencia determinada una vez abierto el empaque, deberá indicarse también en la etiqueta
- Lista de excipientes
- Instrucciones especiales de uso: Por ejemplo “No masticar”, “Ingiera con las comidas”
- Instrucciones de almacenamiento: Por ejemplo “Consérvese a temperatura entre 2-8 C”, “No exponga a la luz solar”
- Advertencias o precauciones: Por ejemplo “No ingiera alcohol”, “Este medicamento puede producir somnolencia”
- Nombre del fabricante y del titular del producto;
- Nombre de la ciudad y país del fabricante y del titular del producto
- Nombre del químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico responsable

Según la Federación Internacional Farmacéutica, la información especificada en la etiqueta de los medicamentos recetados debe considerarse como complemento y consolidación de la comunicación verbal entre el paciente

y su proveedor de asistencia sanitaria. Además, la presentación de los elementos contenidos es importante para la comprensión del paciente.
(FEDERATION INTERNATIONALE PHARMACEUTIQUE, 2013: 6-18)

Con los elementos anteriormente expuestos. El gobierno ecuatoriano exige que la presentación de los productos farmacéuticos tanto para el envase primario como para el envase secundario, sean de la siguiente manera:

Envase Primario

- Concentración del principio activo: Vitaminas, Calcio, Magnesio, Zinc
- Nombre genérico y comercial: Biostress
- Forma farmacéutica: Efervescente
- Número y/ o código de lote de fabricación
- Fecha de vencimiento o expiración
- Número de Registro Sanitario Ecuatoriano

Envase Secundario

- Nombre genérico y comercial
- Concentración del principio activo
- Forma farmacéutica
- Cantidad del producto que contiene, expresada en volumen, (inyectables, soluciones y suspensiones)
- Número y/ o código de lote de fabricación
- Nombre del laboratorio fabricante
- Fecha de elaboración
- Fecha de vencimiento o expiración
- Número de Registro Sanitario Ecuatoriano
- Fórmula cualitativa - cuantitativa (principio activo y excipientes)
- Dosis y vía de administración, cuando sea necesario
- Condiciones de almacenamiento, referentes a temperatura (°C), luz, cierre de
- envases y cualquier otra indicación que pueda influir en la estabilidad del producto

- Tipo y cantidad de solvente a usar en el caso de productos que necesiten disolverse
- Nombre del Químico Farmacéutico responsable

En las siguientes imágenes 2 y 3 se observa el etiquetado tanto para el envase primario del producto, como el etiquetado para el envase secundario de Biostress, en donde se puede ver claramente el cumplimiento de las especificaciones solicitadas por el gobierno sumándole también el código de barras un elemento importante a nivel mundial.

IMAGEN 2
ETIQUETADO ENVASE PRIMARIO BIOSTRESS



Fuente: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A
 Elaboración: Dr. Marco Serrano, Gerente General y Químico de Ginsberg Ecuador S.A, Alberto Falconí, Diseñador Gráfico para Ginsberg Ecuador S.A

IMAGEN 3 ETIQUETADO ENVASE SECUNDARIO BIOSTRESS



Fuente: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A,
Alberto Falconí Diseñador Gráfico para Ginsberg Ecuador S.A

En razón de que es una tableta efervescente, es importante que se almacene en envases sellados y empaques a prueba de humedad. (MANZANO, 2012: 21-30).

El envase primario es aquel diseñado para la venta destinada al consumidor, ya sea que cubra por completo o parcialmente al producto, pero es importante que no altere el contenido. (ECOEMBES, 2013: 1)

El envase primario diseñado para Biostress consiste en tubos de plástico para tabletas efervescentes y se debe almacenar en un lugar fresco y seco a temperatura no mayor a 30 grados. En el gráfico 10 se puede observar el envase de presentación de Biostress, dentro de este tubo hay 10 comprimidos efervescentes para su comercialización nacional.

IMAGEN 4
TUBOS PLASTICOS PARA TABLETAS EFERVESCENTES, ENVASE
PRIMARIO BIOSTRESS



Fuente: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A

Además Biostress cuenta con un envase de tipo secundario, el cual está diseñado para agrupar envases primarios o secundarios para el transporte y distribución comercial.

IMAGEN 5
PRESENTACIÓN CAJA POR 30 COMPRIMIDOS BIOSTRESS



Fuente: Departamento de Producción Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Es importante tomar en cuenta que un buen embalaje es un motivo importante para la generación de nuevos pedidos, ya que facilitará para una mejor manipulación en el transporte del producto. Además habrá mayor

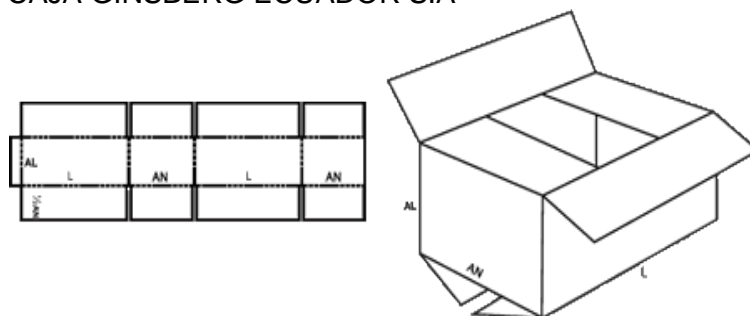
velocidad para los inventarios físicos y la empresa no se enfrentará costos de manipulación. (ECOEMBES, 2013: 1)

Finalmente, Biostress cuenta con un tercer envase o también conocido como “envase de transporte” el cual facilita la manipulación y el transporte de varias unidades o varios envases, éste evita la manipulación y daños inherentes que puedan ser causados en movimiento. (ECOEMBES, 2013: 2)

A continuación se observa un modelo de la caja para transportar la mercadería. Las dimensiones y características corresponden a las cajas regulares, es decir que tienen las medidas de largo, ancho y alto definidas como estándares. Además tiene aletas en la parte superior e inferior y una de pegue. (CORRUGADOS DEL ECUADOR, 2011: 1)

Dentro del tipo de embalaje, las variaciones de temperatura y humedad, como las diferencias de presión, pueden afectar seriamente los embalajes, por ello, es necesario poner especial atención a este punto, ya que un buen empaque garantizará el buen estado de la mercadería hasta llegar a manos del cliente y es una parte importante del éxito de la venta. (ECOEMBES, 2013:3)

IMAGEN 6
CAJA GINSBERG ECUADOR S.A



Fuente: Corrugados del Ecuador
Elaborado por: Corrugados del Ecuador

2.2.2. Canales de Distribución

La economista Mancheno, afirma que una vez que el producto queda debidamente empaquetado y almacenado en el laboratorio comienza su distribución. Transportistas, distribuidores y mayoristas farmacéuticos llevan a cabo el reparto a farmacias y hospitales siguiendo también el proceso de

calidad para que los medicamentos lleguen en las condiciones óptimas al cliente final.

La distribución farmacéutica constituye un importante elemento para la garantía de la calidad de la medicina y asegurar que el producto puesto en el mercado mantenga las características certificadas por el laboratorio fabricante, y de esta manera otorgar seguridad y eficacia al consumidor.

El sistema de distribución en la industria farmacéutica ecuatoriana se compone de: Hospitales, Mayoristas, Farmacias, Instituciones Públicas. En el caso de los hospitales e instituciones públicas, la adquisición de medicamentos se lo hace a través del sistema de compras públicas.

Ginsberg Ecuador, desarrolla su distribución con el segmento farma es decir: farmacias, puntos de venta específicos y distribuidores. Los principales distribuidores abarcados por la empresa son:

- Farcomed: Fybeca y Sana Sana
- Farmaenlace: Medicity y Farmacias Económicas
- Difare: Cruz Azul, Pharmacy's y Farmacias Comunitarias.
- Sumelab: Farmared's y Humana

Asimismo cuenta con distribuidores en otras ciudades como:

- Profarco: Cuenca
- Apromed: Loja
- Bladimiro y Oroventas: Machala
- Oroventas: Zamora y Oriente.
- Biomervits: Ibarra
- Espamedica: Amabato y Riobamba.

Los visitantes a médicos y farmacias son los encargados de promocionar el producto por primera vez mostrando las ventajas y beneficios. Una vez que se conoce al producto y empresa, se realizan las negociaciones con los distribuidores, se proponen incentivos económicos y un margen de

ganancia que se obtendría con el descuento entregado si adquieren los productos. (MANCHENO, 2013: 3)

Según la Gerente Financiera, Eco. Maira Mancheno, Ginsberg Ecuador negoció a un precio del 20% menos del precio de venta al público, por adquirir sus productos, esta es una estrategia consolidada en la empresa para distribuidores a farmacias y de esa forma aumentar las ventas. Además, en la empresa se ha organizado a los visitadores en dos grupos: cada uno maneja una línea de productos y se le asigna un sector en la ciudad para realizar las visitas, además deben realizar una vez al mes una gira a provincia, para expandir el mercado nacional. (MANCHENO, 2013: 4)

Por otro lado, para realizar entregas dentro de la ciudad, en especial a los distribuidores, Ginsberg Ecuador utiliza un camión el cual es de propiedad de la empresa. Lamentablemente, es el único camión de la compañía lo que muchas veces dificulta el proceso ocasionando retrasos, por lo que la compañía trabaja conjuntamente con: Servientrega, Tramaco y Grupo Laar de esta manera la empresa llega a todo el país. (MANCHENO, 2013: 4)

Ginsberg Ecuador puede exportar sus productos a distribuidores de productos farmacéuticos en otros países que posteriormente abastecen a farmacias más pequeñas o a las comunitarias.

2.2.3. Logística Internacional

Dentro de la Logística, la importancia recae en: los movimientos de la economía internacional, las nuevas tecnologías, entregas a tiempo, estado de la mercadería y precios. La organización es de vital importancia para evitar fallos, suspensiones y retrasos en las entregas. Una logística internacional adecuada y organizada es un elemento imprescindible para el posicionamiento de cualquier empresa en el mercado internacional. (SORET, 2006: 26-28)

Para realizar un adecuado proceso, se debe considerar varios aspectos como: Naturaleza de la carga, la importancia del envase empaque y embalaje, modo y vía de transporte, tipo de contenedor, INCOTERM, Puerto de Embarque y Documentos para exportar. (PROECUADOR, 2012: 21-25)

Naturaleza de la carga

Según la naturaleza de la carga BIOSTRESS se clasifica en PERECEDERA, se la denomina de esta forma cuando la mercadería está expuesta a condiciones extremas de temperatura, valor, humedad o presión y requiere de su conservación. Este producto se debe almacenar en un lugar fresco y seco a una temperatura no mayor a 30 grados y se requiere de mayor cuidado por ser medicamento.

Empaque, embalaje

La “unitarización” es el concepto básico en embalaje, se basa en la idea de que los transportistas deberían empacar la carga de manera que se pueda mover y manipular durante el viaje, esto se lo hace con un equipo mecánico como montacargas o en otros casos grúas, mediante esta práctica se reduce el riesgo de que la mercadería de exportación se dañe o pueda incurrir en pérdidas para la empresa. Dentro de la “unitarización” están dos modalidades las cuales Ginsberg Ecuador deberá optar para el manejo correcto de la mercadería:

Paletización: Se deberá agrupar los cartones de Biostress dentro de un pallet de madera (estiba). (PROECUADOR, 2012: 16)

Contenedorización: Se acomodará los pallets dentro del contenedor, de manera que la mercadería esté correctamente asegurada, hasta su destino final. (PROECUADOR, 2012: 16)

Sin embargo, si el cliente decide que no se paletize la mercadería se lo hará sin ningún problema, es importante comunicar esto al cliente antes que la mercadería salga de la planta.

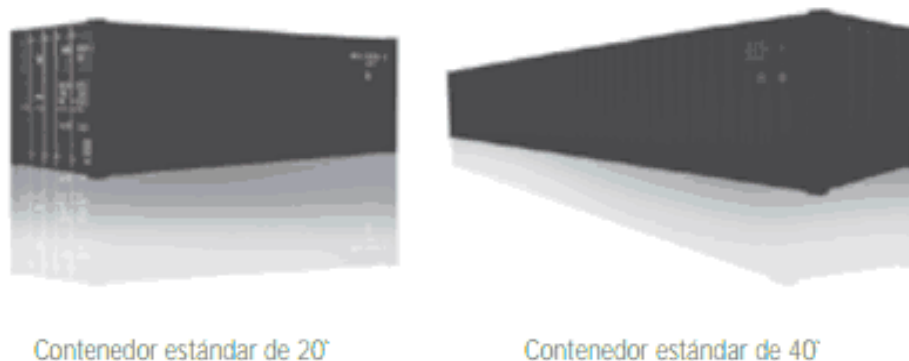
Tipo de Contenedor

El transporte debe mantener siempre la integridad y seguridad del producto, protegerlo de condiciones extremas de temperatura, humedad, luz o posibles contaminantes y mantener las condiciones de conservación en todo

momento. Los contenedores más usados en el Ecuador en medidas son el de 20 pies, 40 pies y 40 high cube. (PROECUADOR, 2012: 11).

El contenedor que será utilizado para el transporte de BIOSTRESS, será de 20 pies y 40 pies de acuerdo al pedido del cliente. El tipo de contenedor será: Dry Van, cerrado herméticamente y sin refrigeración o ventilación.

IMAGEN 7
CONTENEDORES DRY VAN 20 Y 40 PIES



Fuente: PROECUADOR, Requisitos para Exportar, Guías para el Exportador.
Elaborado por: PROECUADOR

Incoterms para el mercado andino

Los incoterms más convenientes que deberá utilizar Ginsberg Ecuador para la exportación de su producto Biostress al mercado andino son:

- **Perú:** FOB (Free on board)
- **Colombia:** Exworks y CFR
- **Bolivia:** CFR

Para exportar a Perú, se utilizaría el Incoterm FOB (FREE ON BOARD), dentro de esta cláusula se establece que: El exportador, Ginsberg Ecuador, deberá realizar el trámite para la exportación de la mercancía, y asumir sus costos de la misma. El exportador tiene ninguna obligación con el importador de formalizar un contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el importador, deberá contratar el transporte. Se considerará la mercancía entregada cuando el exportador la coloca a bordo del buque designado por el importador, se deberá entregar la mercancía dentro del plazo acordado. Si el

importador no ha indicado un punto de carga específico, el exportador podrá elegir el punto de carga que mejor le convenga en el puerto de embarque designado. (PROEcuador, 2012: 5)

El exportador no tiene ninguna obligación ante el importador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor entregarle la información necesaria para su gestión. El exportador debe asumir los costos del embalaje, esto incluye el caso en el que el importador requiera de un embalaje en específico. El importador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado no llegue a tiempo. Además deberá comunicar al exportador el nombre del buque, el punto de carga. (PROEcuador, 2012: 1)

Para Colombia, se utilizaría 2 tipos de incoterms: EX WORKS (EN FÁBRICA) Y CFR (COSTO Y FLETE) dentro de esta cláusula se establece que: el exportador Ginsberg Ecuador S.A, debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, y asumir los costos de la misma.

Para EXWORKS (EN FÁBRICA), se establece que: El exportador no tiene ninguna obligación ante el importador de un contrato de transporte, de igual manera no tiene ninguna obligación ante el importador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo, debe proporcionar la información pertinente de seguro o de transporte para facilitar la contratación de los mismos por parte del importador. El exportador debe entregar la mercancía al importador en el punto acordado y entregar la mercancía en la fecha acordada o dentro del plazo acordado. El exportador corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía hasta que el importador la retire del punto acordado, excepto si el importador no da aviso de novedades en cambios de fecha de retiro. El exportador debe pagar todos los costos hasta que la mercancía se haya entregado al importador, incluidos los del embalaje, esto incluye también en el caso de que el importador requiera de un embalaje en específico. El importador no tiene ninguna obligación de formalizar un contrato de transporte, ni de seguro. El importador debe pagar todos los costos relativos una vez retirada la mercancía del sitio acordado, pagar costos que se generen adicionalmente por situaciones que se puedan suscitar como por ejemplo: retraso en el retiro de la mercancía, pagar costos relativos a los trámites

aduaneros que conlleva una exportación y reembolsar los gastos en que haya incurrido el vendedor posterior a la entrega relativos a trámites para la exportación.

Por otro lado, dentro de la cláusula CFR (COSTO Y FLETE) se establece que: el exportador Ginsberg Ecuador S.A, debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, y asumir los costos de la misma. El exportador tendrá la obligación de contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta puerto de destino designado, o un punto específico en el puerto designado. Se considerará que Ginsberg Ecuador ha entregado la mercancía cuando se encuentre a bordo del buque. A partir de ese momento, el riesgo se transmite al importador cuando la mercancía está a bordo del buque. El exportador no tiene obligación ante el importador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si el importador desea contratar el mismo, Ginsberg Ecuador deberá brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El exportador debe proporcionar al importador el documento de transporte, el mismo permitirá al importador realizar reclamos al transportista, si la mercancía sufre un desperfecto. El exportador deberá asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso que el importador requiera de un embalaje en específico. El importador deberá asumir todos los costos desde que la mercancía ha sido entregada, incluyendo los costos relativos a la mercancía mientras está en tránsito hasta su llegada al destino, salvo que tales costos y gastos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte. (PROECUADOR, 2012: 1)

Para el caso de Bolivia se utilizará la cláusula CFR (Costo y Flete) detallada anteriormente para Colombia. (PROECUADOR, 2012: 1)

Los incoterms dependen del cliente y también del exportador, según el riesgo que cada uno decida tomar, los términos comerciales en esos países no tienen restricción, es decir se puede vender o comprar con cualquier Incoterm.

Documentos para exportar

Para exportar al mercado andino Ginsberg Ecuador deberá cumplir con los siguientes requisitos.

- Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar.
- Obtener firma digital o TOKEN.
- Registrarse como exportador en ECUAPASS.

Una vez que la empresa se haya registrado como exportador en el Ecuapass, deberá completar los siguientes documentos, previa al embarque.(PROECUADOR, 2012: 14-16)

- Factura comercial original.
- DAE(Declaración Aduanera de Exportación)
- Lista de empaque.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Registro Sanitario
- Certificado de Origen (Preferencial o no preferencia dependiendo del país al cual se exporte)
- Documento de Transporte multimodal (Vía Marítima: Bill of Lading/ Vía Terrestre: Carta de Porte Internacional (CPI) / Vía Aérea = Guía Aérea).

El agente de aduanas contratado por la empresa será quien se encargue del trámite de las exportaciones de Ginsberg Ecuador, el será el encargado de elaborar la Declaración Aduanera de Exportación. (PROECUADOR, 2012: 1)

Además tramitará documentos como:

- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite). Esto depende de a qué mercado se exportará Biostress, en este caso la Comunidad Andina de Naciones, no las requiere. Esta información se detalla a profundidad en el capítulo 3 para el mercado seleccionado.
- Certificado de Origen

Certificado de Origen: Cualquier tipo de producto requiere de un Certificado de Origen para comprobar su procedencia para el país de destino,

con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas internacionales de origen y aplicación de preferencias arancelarias otorgadas por el país importador. (PROECUADOR, 2013: 1)

Este certificado es emitido en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y por las Cámaras de Comercio, Industrias o Producción, para países de destino como: la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR. (PROECUADOR, 2013)

Los certificados de origen poseen una fecha de vigencia determinada a partir de la fecha de validación por parte de la institución encargada, con el fin de hacer efectiva la preferencia arancelaria. Los certificados de origen son emitidos por y para los siguientes acuerdos comerciales:

TABLA 9
ACUERDOS COMERCIALES

Institución Emisora	Acuerdo Comercial y Sistemas de Preferencia Arancelarias
MIPRO (Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato)	Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGP)
MIPRO (Cuenca)	Acuerdo Comercial: SGP de procedencia a terceros países, CAN, ALADI MERCOSUR

Fuente: PROECUADOR, Requisitos para Exportar, Guías para el Exportador.
Elaborado por: PROECUADOR

En efecto la empresa necesita emitir el certificado de origen de Biostress para exportar al mercado andino.

2.3. Normas de Calidad

Ginsberg Ecuador S.A, establece y practica un Sistema de Gestión de Calidad que mantiene la efectividad tanto de la planta como de sus productos a través de revisiones al cumplimiento de: objetivos de calidad, Buenas Prácticas de Manufactura y requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Sus objetivos de Calidad son:

- Mantener 95% de satisfacción de clientes

- Cumplir con el plan gradual de implementación de las Buenas prácticas de manufactura hasta Diciembre de 2012.
- Lograr el 90% de uso eficiente de mano de obra
- Cumplir con el plan de Capacitación interna y externa en un 90%

Las siguientes son las normas de calidad tanto nacionales como internacionales que Ginsberg Ecuador actualmente posee

Buenas Prácticas de Manufactura: Para asegurar la calidad de los medicamentos que se fabrica, Ginsberg Ecuador posee un certificado vigente actualizado para cada año de Buenas Prácticas de Manufactura, medidas oportunas que garantizan la calidad y satisfacen las necesidades de los consumidores. El gobierno exige el cumplimiento de esta norma mediante controles periódicos para procesar, manejar o almacenar los medicamentos y que las condiciones en las instalaciones sean sanitarias, la tecnología de punta y el personal capacitado. (UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, 2013: 1)

Norma Internacional ISO 9001/2008: Esta Norma Internacional determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Ginsberg Ecuador demuestra su plena capacidad para proporcionar de forma coherente y de buena calidad, productos que cumplen los requisitos del cliente y aspira a aumentar la satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema. La norma recoge principios de gestión básicos para la excelencia: satisfacción del cliente, mejora continua, participación del personal del despacho, implementación de indicadores y procesos para el control y para la mejora de los servicios, liderazgo y plena comunicación con el cliente. (KONEGGUI, 2013: 1).

Para las futuras exportaciones de Ginsberg Ecuador esta norma es muy importante ya que otorga competitividad a la empresa y al producto en su inserción a los nuevos mercados.

Certificado de Buenas Prácticas Ambientales (GPA): Este certificado tiene lineamientos básicos, su aplicación es OBLIGATORIA dentro del

Ecuador para apoyar pequeños y medianos establecimientos, disminuir el impacto negativo que el desarrollo de sus actividades pueda causar al medio ambiente. Para Ginsberg Ecuador es indispensable la obtención de este certificado por ser planta de producción continua, es importante el cuidado del medio ambiente como responsabilidad social de la organización. (SECRETARIA DEL AMBIENTE, 2013: 1)

TGA (Trägergemeinschaft für Akkreditierung): Este es el organismo nacional de acreditación para la República Federal de Alemania, certifica que Ginsberg Ecuador S.A posee un sistema de gestión de calidad a nivel internacional. Lo que en las futuras ventas internacionales otorgará mayor ventaja ante los nuevos mercados. (DAKKS, 2013: 1)

ANAB (National Accreditation Board) el organismo de acreditación de los Estados Unidos, acreditó a Ginsberg Ecuador S.A como empresa que se ajusta a los sistemas de gestión y certifica la calidad de sus procesos. (ANAB, 2013: 1)

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO ANDINO

3.1 Situación

Una vez cumplida la integración comercial, los países andinos han venido trabajando por la consolidación de un mercado ampliado y el perfeccionamiento de la Zona Andina de Libre Comercio. La Comunidad Andina está formada por 103 millones de habitantes en donde el porcentaje de la Población Económicamente Activa representa actualmente el 93,4%, es un territorio libre de analfabetismo para la población entre 15 y 25 años en el área rural.

El promedio de esperanza de vida incrementó de 72 años en el 2011 a 75 años en el 2012, además se registró un 10,3% menos de pobreza. Su PIB es de 679.444 millones de dólares, con un porcentaje de crecimiento del 4% al 6 % hacia el 2013. (CAN, 2013:1-4)

El comportamiento del comercio intracomunitario es más dinámico en comparación con la evolución de las exportaciones dirigidas a países fuera del bloque. Las exportaciones intracomunitarias se incrementaron en un 12% en el 2012 respecto al año 2011 llegando a 10.349 millones de dólares. Lo que generó un importante crecimiento económico de Bolivia (5,2%) debido al aumento de las exportaciones de soya a Ecuador y Colombia. (CAN, 2012: 4-5)

El mercado andino es un destino importante para las exportaciones ecuatorianas, principalmente los sectores de: confección, alimentos procesados, productos farmacéuticos, plásticos, autopartes, entre otros. En el año 2012, las exportaciones del Ecuador a los demás países de la Comunidad Andina (Colombia, Perú y Bolivia) crecieron un 11%, de 2.770 a 3.066 millones de dólares, la mayoría de la venta fue de productos industrializados o manufacturados.

Para el año 2012 el comercio intracomunitario incrementó en un 11,7% respecto al año anterior y hacia terceros mercados el crecimiento fue del 5,8%, esto principalmente en el sector manufacturero. Además se busca reforzar los bienes industriales en sectores estratégicos como son el mercado textil y de

confecciones, el joyero, el agroindustrial, el farmacéutico entre otros. (EL COMERCIO, 2013: 1)

En lo que respecta al sector farmacéutico nuestro país exporta productos como: antiácidos, inhibidores, antitusígenos, mucolíticos, expectorantes, hepaprotector, vitaminas, antiparasitarios, antihelmínticos, antimicóticos; y suplementos médicos de origen natural. Los principales países de destino de productos farmacéuticos ecuatorianos claramente son: (PROECUADOR, 2013: 1)

- Venezuela
- Panamá
- Chile
- Colombia
- Perú
- Guatemala
- República Dominicana
- Bolivia

En efecto, la Comunidad Andina es un mercado de oportunidad para los empresarios ecuatorianos. (VISTAZO, 2013:1)

3.1.1. Matriz de selección de los mercados internacionales

La Matriz de selección permite evaluar 3 criterios importantes que proporcionarán a la empresa una mejor visión hacia qué mercado dirigirse para ofertar su producto. Los criterios son: accesibilidad de mercado, potencialidad de mercado y riesgo país. Dichos criterios sirven para la elección adecuada del mercado. Ver anexo 5.

La accesibilidad de mercado, nos permite evaluar la situación interna de los países; su infraestructura, vías, carreteras y el nivel de desarrollo del país que permite la fluidez del comercio. Los aspectos socioculturales nos permiten evaluar los hábitos y acciones propios de la cultura de cada país, para así poder entender mejor al cliente en la negociación. Por otro lado, la situación económico política, nos deja entender mejor al mercado en cuanto a: leyes,

regulaciones, subsidios e impuestos que alteran a la situación del país, de esa forma se conoce mejor al mercado para invertir.

La potencialidad del mercado, evalúa el comportamiento del mercado meta: su dimensión, hábitos de consumo, demanda actual del producto, demanda potencial es decir una estimación del consumo en los próximos años, con cantidades expresadas en toneladas y dólares. Además, con el análisis de las exportaciones e importaciones totales y el PIB de cada uno de los países, se obtiene como resultado el valor que determinará la mayor apertura. Asimismo, la participación de los productos ecuatorianos dentro de las importaciones de cada país, nos da una visión de la potencialidad que tiene el producto para incursionar en el país seleccionado.

En cuanto al riesgo país, este es un indicador que permite analizar las posibilidades que un país tiene de no cumplir con los términos de pago acordados al momento de su adquisición. Es importante hacer una valoración del potencial económico del país seleccionado para determinar cuán arriesgada sería una inversión. (Seguridad, tipos de impuestos, tasas de interés, etc.) (ANZIL,2013: 1)

La ponderación se mide en porcentajes, siendo el 100% el de mayor importancia, se da una calificación dentro de una escala de 1 al 5 yendo de menor a mayor, se multiplica la ponderación por la calificación y se suma los resultados finales para obtener la calificación final para cada país.

En cuanto a factores físicos: Perú posee una red vial integrada por 137.327 km de carreteras, éstas conectan a todas las ciudades de cada departamento y la mayoría de las capitales de provincia, lo que facilita el comercio intrarregional. Cuenta además con once puertos marítimos, dentro de éstos se encuentra Callao y otros puertos marítimos importantes son: el Puerto de Paita en el norte y Matarani en el sur, además éstos son vías de acceso a Bolivia. Por consiguiente se le dio una calificación de 5 dentro de la matriz. (PROECUADOR, 2013: 1)

Respecto a Bolivia, éste país no cuenta con salida al mar. Todo el comercio se efectúa a través de los puertos del Pacífico Arica y Antofagasta en

Chile, Matarani y Mollendo en Perú, los cuales sirven de enlace para el desarrollo de las actividades comerciales del país. En cuanto a infraestructura de carreteras, solo entre el 30% y 35% de los 16.054 km que abarca la Red Vial Fundamental se encuentra pavimentada mientras que el resto sigue siendo de ripio y tierra. Las modalidades de transporte desde Ecuador hacia Bolivia son aéreas, terrestres y multimodales. En cuanto a vía marítima, la carga enviada desde Ecuador para Bolivia, llega a Arica en Chile, éste último cuenta con acuerdos especiales para las cargas Bolivianas, que luego vía terrestre llega al punto de destino en Bolivia. Por todo eso, en la matriz se le da una calificación de 3. (PROECUADOR, 2013: 1)

Colombia por su parte, posee tres redes con una longitud total de 162.000 Km. La red básica tiene siete carreteras principales norte-sur y ocho vías este-oeste, con una longitud total de 16.527 Km, de los cuales 12.081 están pavimentados. La red secundaria y terciaria tienen 145.473 Km que permiten comunicaciones a las diferentes regiones con los principales centros urbanos. Posee 73 aeropuertos, once son internacionales, cerca del 96% de la carga internacional es enviada o recibida por este medio. Actualmente existen nueve puertos especializados en actividades específicas, esto favorece al comercio tanto nacional como internacional. Dentro de la matriz se le da un puntaje de 5. (PROECUADOR, 2013: 1)

Factores socioculturales: Perú tiene como idioma principal el español, con el 13% de la población de lengua quechua. Su cultura es mestiza, ya que posee una mezcla de diferentes etnias que habitaron y habitan el territorio, pero a pesar de eso mantienen un espíritu nacionalista. En este país predomina la religión cristiana y el catolicismo. En cuanto a negociaciones, los peruanos se concentran más en el precio que en la calidad, tienen un carácter regateador, hablan mucho y alargan los tiempos para obtener ventaja, son impuntuales e informales, suelen dejar de lado la consideración de los intereses de la contraparte y muestran tener una actitud sumisa, pasiva-agresiva. Por tales razones se le ha dado la calificación de 3 dentro de la matriz. (NEYRA, 2007: 1)

En lo que a Bolivia se refiere, del total de población, el 50,07% son mujeres y el 49,93% hombres, con predominante población indígena y mestiza. Su idioma es el español, existe libertad de religión y de creencias espirituales,

de acuerdo con las cosmovisiones de cada uno. El Estado es independiente de la religión. La idiosincrasia boliviana depende de cada región del país, por ejemplo; en el Occidente se nota una mentalidad cerrada, la cual provoca el rechazo a lo extranjero y una fuerte inclinación a las costumbres y tradiciones, es difícil lograr que sobre todo un indígena, vea de forma positiva aspectos como la propiedad privada y el libre mercado. Las amas de casa influyen en los gastos del hogar, las mujeres son quienes compran los alimentos y productos de higiene y aseo personal. En ciudades como: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, existe gran variedad de marcas, representaciones y sabores. Esto representa una calificación de 2,5 en la matriz. (PROECUADOR, 2013: 1)

Colombia, es un país con diversidad de etnias, su idioma principal es el español. Sin embargo, en el archipiélago de San Andrés y Providencia el idioma inglés es el idioma oficial. Colombia es un país tradicionalista en su mayoría, debido a actividades relacionadas con su forma de crianza y la forma de negociar no es una excepción, ofrecen menos de lo que en realidad están dispuestos a pagar y piden más de lo que en realidad están dispuestos a vender. Son personas muy abiertas y amables, tienen mucho carisma y al negociar lo utilizan para entrar en asuntos personales de la contraparte. Por tal razón, se le da una calificación de 4. (DÍAZ, 2012: 5-14)

Factores económicos políticos: Perú, es un país con un PIB de \$332 mil millones de dólares, con un PIB per cápita de \$10.900 de dólares estimados al año 2012. Su divisa local es el Nuevo Sol el cual representa un valor aproximado de 2,73 Nuevos Soles frente al Dólar Americano. Se registró en el año 2012 un porcentaje de inflación del 3.7% y una tasa de crecimiento del 6% gracias a su estabilidad política, lo que lo convirtió en una de las mejores economías de América Latina, por sus bajos niveles de endeudamiento, sus altas reservas internacionales, la capacidad adquisitiva de la clase media y la reducción del 7% de desempleo. Su calificación en la matriz de selección es de 5.

Bolivia tiene un PIB de 56 mil millones de dólares, con un PIB per cápita de \$5.200 dólares estimados al 2012, su moneda local es el Boliviano con un valor aproximado de 6,74 frente al Dólar Americano. A pesar de ser un país con bajo nivel de desarrollo en el 2012 tuvo una inflación del 4.5%, su crecimiento económico fue del 5% en el 2012 y su tasa de desempleo es del 7.5%, cifras

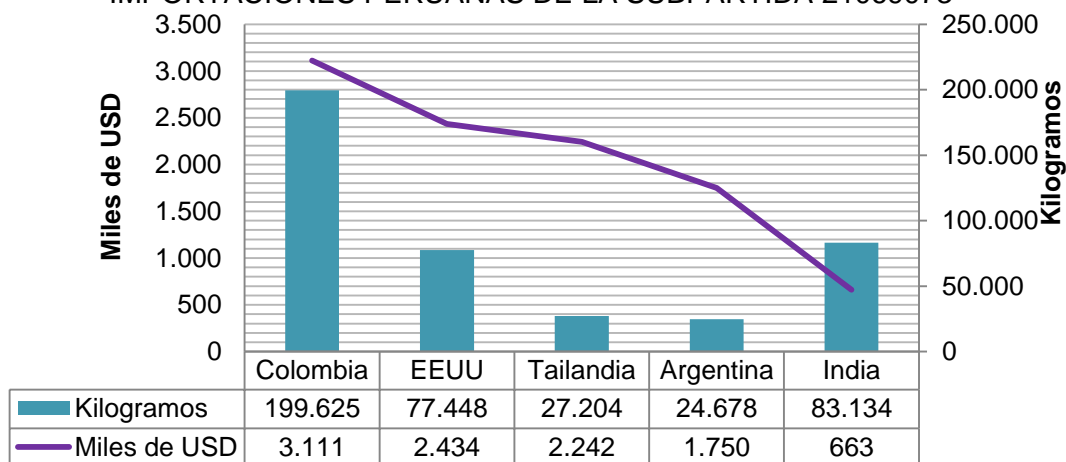
cerca del Perú, lo que ubica al país en un puesto favorable frente al resto de economías de la región. Calificación: 3 en la matriz.

Colombia, tiene un PIB de \$366 mil millones de dólares y un PIB per cápita de \$11.000 dólares estimados al año 2012, su moneda local son los Pesos Colombianos con un valor estimado de 1.800 pesos frente al dólar. Hasta el año 2012 tuvo una inflación del 3.2%. Su desempleo es del 10.4% la cifra más baja de los últimos 11 años, 677 mil personas encontraron trabajo en el 2012, lo cual quiere decir que el actual Gobierno ha generado más de 2 millones de empleos, su crecimiento económico fue del 3% en el 2012. Por tal razón se le da una calificación de 4 en la matriz.

En el análisis de la demanda actual, se utilizó específicamente datos de la subpartida arancelaria del tipo de productos perteneciente a Biostress, 2106.90.73. Preparaciones alimenticias que contengan exclusivamente mezclas de vitaminas y minerales.

En el Perú, la mayoría de importaciones a consumo fueron provenientes de Colombia, con 3.111 miles de dólares y 199.625 kilogramos, seguido de Estados Unidos con 2.434 en valores de miles de dólares y 77.448 kilogramos. En el gráfico 10 se puede observar las cifras que representan la demanda actual de Perú para el período 2012. Cifras más altas en comparación al resto de países de la CAN.

GRÁFICO 10
IMPORTACIONES PERUANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073

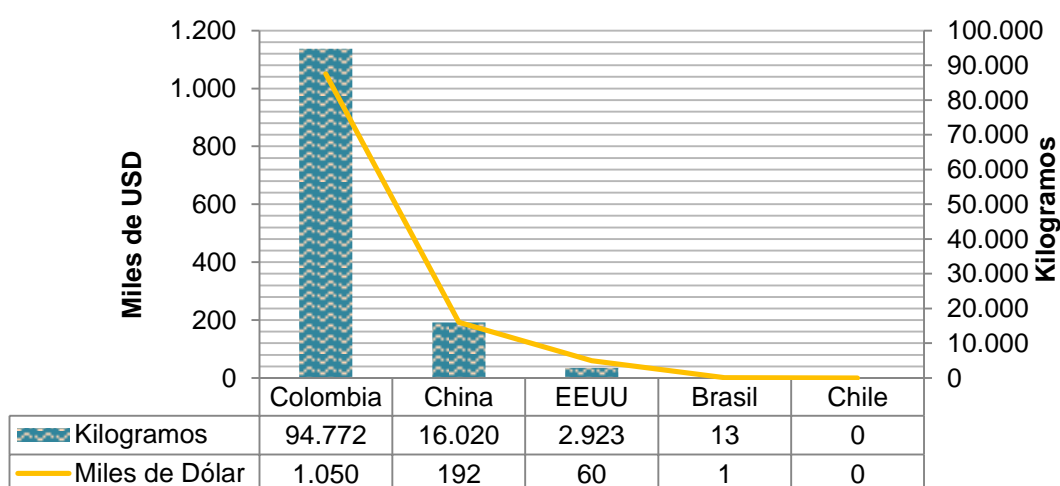


Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Se le ha dado una puntuación de 3,5 en la matriz de selección de mercados.

En cuanto a la demanda actual de Bolivia, las cantidades son mucho menores en comparación a Perú, existe una cantidad alta de kilogramos importados desde Colombia 94.772, pero en valores de miles dólares el valor es menor con 1.050. A partir del segundo proveedor, China, los valores empiezan a decrecer. El gráfico número 11 muestra las cantidades actuales de la demanda en dólares y kilogramos registrados para Bolivia en el año 2012. Por tal razón, se le ha dado una calificación de 3.

GRÁFICO 11
IMPORTACIONES BOLIVIANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073

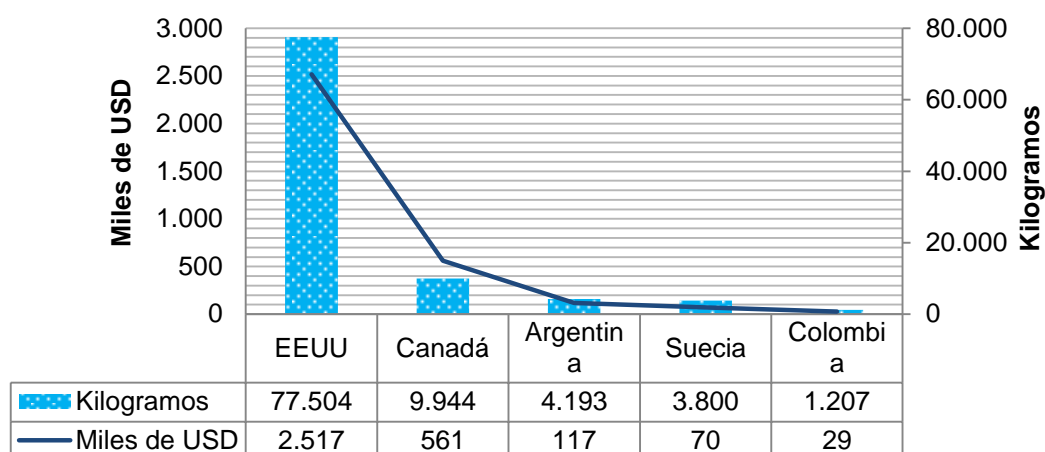


Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

En cuanto a Colombia, se observa una cantidad más alta de importación en cantidades proveniente de los Estados Unidos con 77.504 kilogramos importados y 2.517 en valores de miles de dólares. Seguido de Canadá con 9.944 kilogramos y 561 en miles de dólares. En el gráfico 12 se puede observar las cantidades actuales de la demanda. Colombia representa cifras por debajo de las cifras peruanas dado una calificación de 4 dentro de la matriz.

GRÁFICO 12
IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE LA SUBPARTIDA 21069073

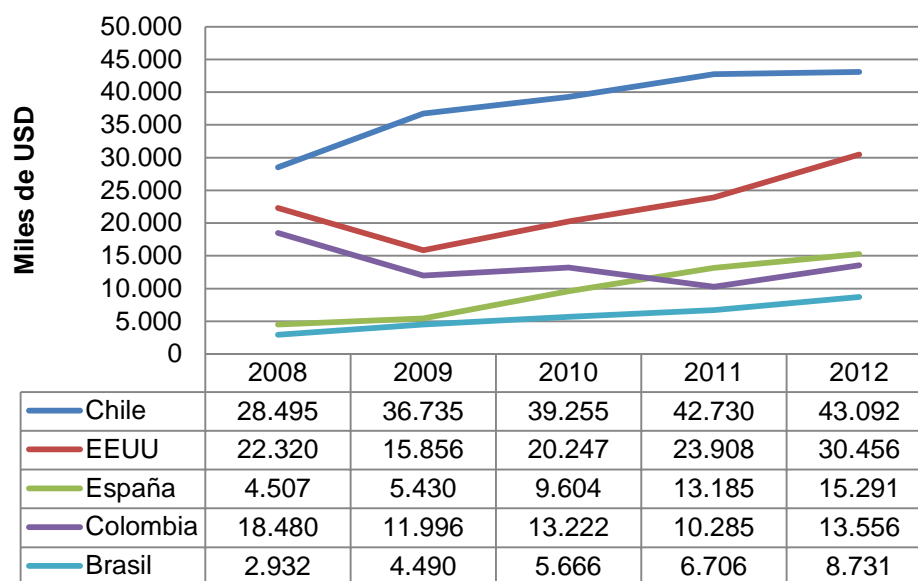


Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Para análisis de la demanda potencial se tomó la partida madre 210690 ya que con éstas estadísticas se puede obtener más y mejor información del comportamiento de la demanda potencial de estos productos en la Comunidad Andina. De esta manera, se obtiene una visión más amplia, para futuras exportaciones de la empresa en la diversificación de productos para la oferta al mercado extranjero.

Perú es un país con tendencia al alza en el consumo de vitaminas, en los últimos cinco años el país ha registrado un histórico de cifras altas para la partida 210690. El gráfico 13 muestra las líneas de tendencia de demanda a lo largo del período 2008-2012. Se le dio una calificación de 4 en la matriz.

GRÁFICO 13
CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS
PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN EL PERÚ.

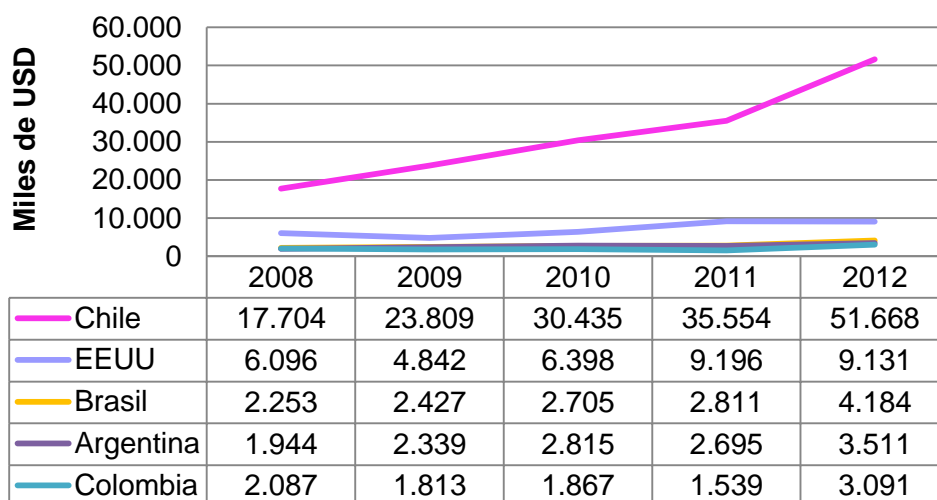


Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Katherine Játiva T.

Bolivia por su parte, ha tenido una tendencia volátil durante los últimos años con altos y bajos. A continuación el gráfico 14 refleja la tendencia del consumo durante los últimos 5 años, con la mayor cantidad proveniente de Chile, mientras que el resto de países tiene una tendencia a la baja. Se le otorgó una calificación de 3,5 en la matriz.

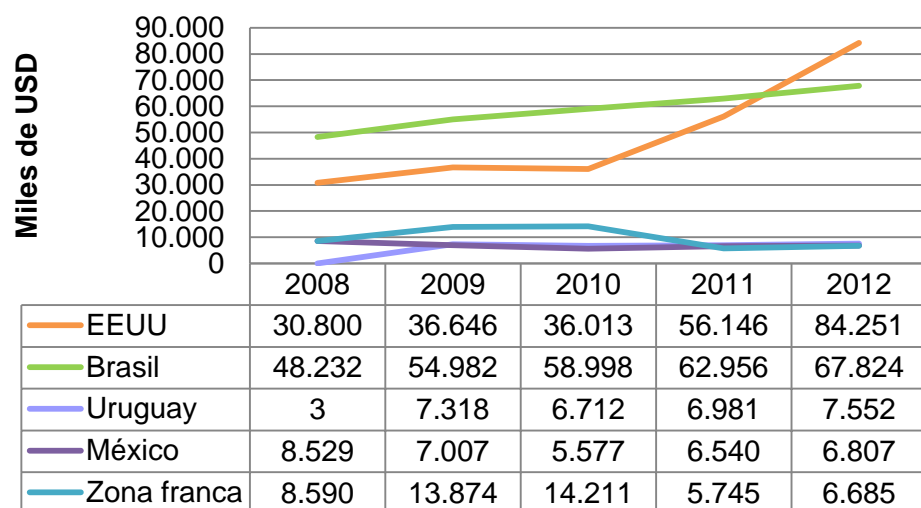
GRÁFICO 14
CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS
PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN BOLIVIA



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Colombia, tiende a consumir multivitamínicos provenientes de Estados Unidos principalmente, seguido del Brasil. En el gráfico 15 se observa que el consumo de multivitamínicos ha tenido una tendencia creciente en los últimos cinco años. Su calificación es de 4 en la matriz de selección.

GRÁFICO 15
CONSUMO MUNDIAL DE LA SUBPARTIDA 210690- LAS DEMAS
PREPARACIONES ALIMENTICIAS EN COLOMBIA



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Para la apertura internacional de mercado, la tabla 10 arroja los resultados obtenidos mediante la fórmula $((X+M)/PIB)$ la cual hace referencia a: X Exportaciones, M Importaciones (Balanza Comercial de cada país).

TABLA 10
APERTURA INTERNACIONAL DE MERCADO

PAISES	(X) EXPORTACIONES MILLONES USD	(M) IMPORTACIONES MILLONES USD	X+M MILLONES USD	PIB MILLONES USD	X+ M/PI B
PERU	45.640	41.110	86.750	332.000	0,26
COLOMBIA	59.960	53.770	113.730	511.100	0,22
BOLIVIA	10.650	7.653	18.303	56.140	0,33

Fuente: CIA WORLD FACTBOOK, Perú, Colombia, Bolivia.
Elaboración: Katherine Játiva T.

Se determinó que el país con mayor grado de apertura es Bolivia, con un resultado de 0,33 en la fórmula, el más alto de los 3 países. Seguido de Perú con 0,26 y Colombia con 0,22. Para la matriz las calificaciones son: 4 para Perú, 4 para Colombia y 5 para Bolivia con mayor apertura internacional a la entrada de nuevos productos.

La tabla 11 exhibe los porcentajes de participación de los productos Ecuatorianos en el total de las importaciones de cada uno de los países, el mayor porcentaje de participación es del Perú con el 5%, seguido de Colombia con el 2% y Bolivia el 0,3%. Se les dio una calificación de 5, 3, 1 respectivamente dentro de la matriz.

TABLA 11
PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS EN EL
TOTAL DE IMPORTACIONES.

PAIS	% DE PARTICIPACIÓN
PERU	5%
COLOMBIA	2%
BOLIVIA	0,3%

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva T.

Riesgo País: Según datos de la JP MORGAN⁵, el Perú reporta el menor riesgo país, con 105 puntos y obtuvo una calificación A4 según la COFACE⁶, se resalta un menor riesgo a la inestabilidad ya que cuenta con un marco normativo de apoyo a la creación y crecimiento de pequeñas y medianas empresas, además fue catalogado como el país con menor riesgo de la región seguido por Colombia, Chile y Brasil, gracias a las sólidas políticas económicas y financieras que ha tenido en los últimos años.

Además, el Perú se posicionó en el séptimo lugar en América Latina como receptor de inversión extranjera directa durante el 2012 ya que recibió 12.000 millones de dólares según cifras de la UNCTAD⁷, esto representa un 49% de crecimiento en la inversión proveniente del extranjero. Todo esto gracias a la estabilidad financiera que el gobierno otorga, brindando confianza al sector privado con bajo nivel de riesgo de confiscación. En tal virtud, se le ha dado una calificación de 3,8 en la matriz. (ANDES, 2013:1)

Bolivia es un país con un alto riesgo país, según datos de la COFACE el país posee calificación C, lo que demuestra una situación política y económica incierta con un ambiente empresarial deficiente que puede perjudicar el comportamiento de pago de las empresas, afectando a las inversiones extranjeras existen obstáculos en los ámbitos social, económico y político, violencia política (huelgas y disturbios), impago de deuda soberana, interrupciones de la cadena de suministro de la producción. La inversión extranjera directa refleja cifras optimistas pero no altas ya que aún pesa la sombra de las nacionalizaciones. Se le ha dado una calificación de 2 dentro de la matriz. (LA JORNADA BOLIVIA, 2013.1)

En el 2012 Colombia obtuvo un nivel medio de riesgo país con 110 puntos según los resultados publicados por JP MORGAN y datos publicados por la COFACE con calificación A4 para los inversionistas, en este país la situación política y económica podría ser afectada por la incertidumbre de un ambiente empresarial volátil, afectando el comportamiento de pago de las empresas, con este puntaje la probabilidad de no pago es todavía aceptable ya

⁵ Referencia, Empresa líder en servicios financieros, 3era institución bancaria en el ranking de los Estados Unidos.

⁶ Referencia, Empresa Francesa de Seguros para el Comercio Exterior, provee de información de riesgo país a cerca de 156 países.

⁷ Referencia, Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo

que según datos del Banco de la República la estabilidad política y el volumen de recursos externos que han llegado al país en los últimos años han sido beneficiosos. La inversión extranjera creció de 13.438 millones de dólares en el 2011 a 15.823 millones de dólares en el 2012 según la UNCTAD, gracias a la confianza en la economía y la claridad en las reglas jurídicas para los negocios. Tiene calificación de 3 en la matriz de selección. (PORTAFOLIO COLOMBIA, 2013:1)

Con los resultados obtenidos en el análisis de la matriz se determinó que Perú es el país con mayor potencial de mercado para el comienzo de las exportaciones de Ginsberg Ecuador, específicamente su producto Biostress, seguido de Colombia y después Bolivia.

3.1.2. Desempeño Económico

Dentro de los principales indicadores económicos ya mencionados anteriormente en el literal 3.1.1. Matriz de selección de los mercados internacionales, a continuación se añade factores que ayudan a evaluar de manera más objetiva la situación de cada uno de los países miembros de la CAN.

Perú, presenta una población de 30'135.875 de habitantes, con una Población Económicamente Activa de 16'142.123 de habitantes. Para el año 2012, 509 mil personas dejaron de ser pobres, la pobreza en el Perú **se redujo** a 25.8%, dos puntos menos respecto al año anterior 2011 que fue de 27.8%. Sin embargo, aún se encuentran en situación de pobreza 7'800.000 personas. (INEI, 2013: 1).

En cuanto a Colombia, este país tiene una población de 47'700.00 de habitantes, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. La actividad económica se concentra principalmente en Bogotá D.C., seguido de Antioquia y Valle del Cauca. Para el año 2012, a nivel nacional se encontró que el porcentaje de personas en pobreza extrema es 10,4% (DANE, 2013: 1).

Bolivia, cuenta con 10.389.913 habitantes en donde la Población Económicamente Activa está alrededor de 4.720.000 millones de habitantes y

se clasifica por los siguientes: Agricultura: 32%, Industria: 20%, Servicios: 48% (2010 est.). Índice de alfabetismo del 91.2% a partir de los 15 años. El porcentaje de pobreza extrema de los bolivianos en el año 2012 fue de 24% cifra que mostró un aumento con relación al año 2011 que fue de 20,9%.

La tabla 12 muestra las exportaciones e importaciones totales de los países de la Comunidad Andina de Naciones durante el periodo 2008 al 2012. (ROCHA, 2013:1)

TABLA 12
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES DE PAÍSES DE LA CAN

EXPORTACIONES TOTALES DE LOS PAISES DE LA COMUNIDAD ANDINA EN MILLONES DE DÓLARES					
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012
PERU	31	26	35	45	45
COLOMBIA	37	32	39	46	49
BOLIVIA	4	6	5	6	11
IMPORTACIONES TOTALES DE LOS PAISES DE LA COMUNIDAD ANDINA					
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012
PERU	30	21	30	38	42
COLOMBIA	40	32	40	45	48
BOLIVIA	5		5	7	8

Fuente: PROECUADOR, Guías Comerciales de Perú, Colombia y Bolivia 2013.

Elaboración: Katherine Játiva T

Las exportaciones peruanas al mundo registraron una tendencia al alza, a pesar de la crisis internacional del año 2009. El valor de las exportaciones peruanas durante el año 2011 alcanzó un histórico de USD 45'636.000 recuperándose de la reducción que sufrió en el 2009 a causa de la crisis internacional. Esta evolución se registró debido a las mejores cotizaciones internacionales de los commodities y el alto volumen exportado de productos no tradicionales. La información más reciente, señala que durante el año 2012, las exportaciones sufrieron una reducción. (PROECUADOR, 2013: 3)

En cuanto a las importaciones de Perú desde el mundo, en el 2009 se presenta una disminución de la demanda debido a la crisis internacional, así mismo para el 2010 se registra una cifra similar. En el año 2011 las importaciones registraron USD 37'747.000 y totales durante el año 2012 alcanzaron una cifra alta de USD 42.144 millones a comparación del resto de

años periodo, lo que confirma la recuperación de la demanda del país. (PROECUADOR, 2013: 3)

En Colombia durante el 2012, las ventas externas del país crecieron con relación al 2011 al pasar de USD 46'297.000 a USD 49'745.000 La participación más grande en las exportaciones es la del sector minero, la cual ha presentado un crecimiento en los últimos años. Además, las compras externas crecieron con relación al 2011, al pasar de US\$ 45.109 millones CIF a US\$48.985 millones CIF. El crecimiento total de las importaciones en este período se debió principalmente a las mayores compras de manufacturas, combustibles y productos de las industrias. (CAN, 2013: 5)

Bolivia por su parte ha mantenido una balanza comercial positiva durante los últimos cinco años. El aumento de las exportaciones se debe principalmente al aumento de las ventas en productos agrícolas, minería y de la industria manufacturera. Además los mercados de Argentina y Brasil son los principales destinos del gas natural boliviano. Las ventas externas se aumentaron también debido a los altos precios internacionales de las materias primas, que se ve reflejado en el incremento de las exportaciones de Hidrocarburos; Minerales; Soya y derivados; y, Girasol y derivados principalmente. Sin embargo, los siguientes sectores disminuyeron su desempeño para el 2012: Maderas y sus manufacturas; Cueros y sus manufacturas; y Confecciones textiles.(PROECUADOR, 2013:1)

En las importaciones de Bolivia, los principales productos importados correspondieron a las categorías de Combustibles y Lubricantes, Artículos de Consumo, Suministros Industriales y Bienes de Capital, que aumentaron su valor en relación al 2011. Por otro lado, las compras desde el exterior de Equipos de Transporte y Alimentos y Bebidas disminuyeron en relación a la gestión anterior. (PROECUADOR, 2013:1)

De acuerdo a la información obtenida en el International Trade Center, Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP) no se registran exportaciones en la partida arancelaria 21069073 para el Biostress desde el Ecuador a los países del mercado andino. Esto da una clara visión del potencial de mercado existente para Ginsberg Ecuador, en

su incursión al mercado andino mediante innovación y calidad en sus productos y así al consumidor de manera correcta. Así pues, se le da un mayor nivel de desarrollo y mejoramiento a la industria ecuatoriana.

Ahora bien, los acuerdos comerciales son protagonistas en la escena del comercio internacional. Con el propósito de otorgar beneficios, rebajas en los aranceles y tasas aduaneras para cada país así como facilitar el flujo del comercio, Perú es miembro de los siguientes acuerdos comerciales y organizaciones. (PROECUADOR, 2013:21)

TABLA 13
PERÚ RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS
COMERCIALES)

MIEMBRO	DETALLE
Organización de las Naciones Unidas	Miembro desde su creación.
Organización de los Estados Americanos	Miembro fundador-
Unión de Naciones Suramericanas	Entró en vigor el 11 de marzo de 2011.
Organización Mundial del Comercio	Miembro desde el 1° de enero de 1995. El Perú otorga como mínimo el trato de nación más favorecida a todos sus interlocutores comerciales.
Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico	Miembro pleno desde Noviembre de 1998.
Comunidad Andina	Miembro fundador.
Asociación Latinoamericana de Integración	Miembro desde 1981.
ACUERDOS	DETALLE
Acuerdo de Integración Comercial Perú–México	Vigente desde el 1 de febrero de 2012.
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile	Vigente desde el 1° de marzo de 2009.
Tratado de Libre Comercio Perú –Panamá	Vigente desde 1° de mayo de 2012.
Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	Vigencia el 1° de marzo del 2012.
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	European Free Trade Association. Vigencia desde el 1° de julio de 2012.
Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	Entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

Fuente: Guía Comercial Perú 2013

Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

De acuerdo a la siguiente tabla Colombia mantiene los siguientes acuerdos comerciales:

TABLA 14
COLOMBIA RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS COMERCIALES)

MIEMBRO	DETALLE
Asociación Latinoamericana de Integración	Política de integración económica abierta
Comunidad Andina de Naciones	Libertad de gravámenes y restricciones
Tratado de Libre Comercio Colombia-México	92% del universo arancelario completamente desgravado entre estos dos países
Acuerdo de Complementación económica CAN-Mercosur	Suscrito el 18 de octubre de 2004, duración indefinida.
Acuerdo de Complementación económica Colombia-Chile	Más del 90% del comercio con Chile se encuentra liberalizado
Tratado de Libre Comercio Colombia-Asociación Europea de Libre Comercio	Cero arancel
Tratado de Libre Comercio Colombia-Canadá	El 84.3% del comercio en bienes industriales originarios de Canadá se encuentra con cero arancel al igual que el 99.6% de los productos industriales originarios de Colombia que se exporten a este país
Tratado de Libre Comercio Colombia-Triángulo del Norte	El 55% de los bienes industriales originarios colombianos que se exportan a Guatemala, Honduras y Salvador se encuentran libres de aranceles
Acuerdo de Complementación Económica Colombia – Venezuela	Cero arancel
Comunidad del Caribe (“CARICOM”)	Entró en vigencia a partir del 1 de enero de 1995
Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos de América	Más del 80 por ciento de las exportaciones estadounidenses de productos de consumo e industriales están libres de aranceles en el marco de este TLC

Fuente: Guía Comercial Colombia 2013
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

La tabla siguiente detalla los acuerdos y organizaciones a las que Bolivia pertenece:

TABLA 15
BOLIVIA RELACIONES INTERNACIONALES (ACUERDOS COMERCIALES)

ONG/ACUERDOS
UNION EUROPEA
Banco Interamericano de Desarrollo
Corporación Andina de Fomento
Programa Mundial de Alimentos
Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
III Instituto Internacional de Integración Convenio Andrés Bello
Organización de los Estados Americanos
Organización Internacional para las Migraciones
Organización de las Naciones Unidas
Organización Iberoamericana de Seguridad Social
Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
Organización de las Naciones Unidas Agricultura Alimentación
Organización Mundial de la Salud
Fondo Monetario Internacional
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Banco Mundial
CONVENIOS INTERNACIONALES
Organización Mundial De Comercio (OMC)
Organización Mundial De Aduanas (OMA)
Comunidad Andina (CAN)
Acuerdo De Complementación Económica No36 Mercosur-Bolivia
*Acuerdos De Complementación Económica
No 31 Bolivia-México
No 22 Bolivia-Chile
No 47 Bolivia-Cuba
*Acuerdo De Preferencia Arancelaria Regional No 4 (Par4)
*Acuerdo De Semillas No 22 (Aap Ag No 2)
Acuerdo De Alcance Regional No7 Referido A Cooperación E
Intercambio De Bienes En Las Áreas Cultural, Educacional Y Científica

Fuente: Guía Comercial Bolivia 2013
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

3.1.3. Potencial de Mercado

Para determinar el potencial exportable de Ecuador con Perú, se consideró la partida arancelaria registrada para Biostress 210690-las demás preparaciones alimenticias con registros de Importación de Perú desde el mundo y desde Ecuador. Los resultados obtenidos se exhiben en la siguiente tabla:

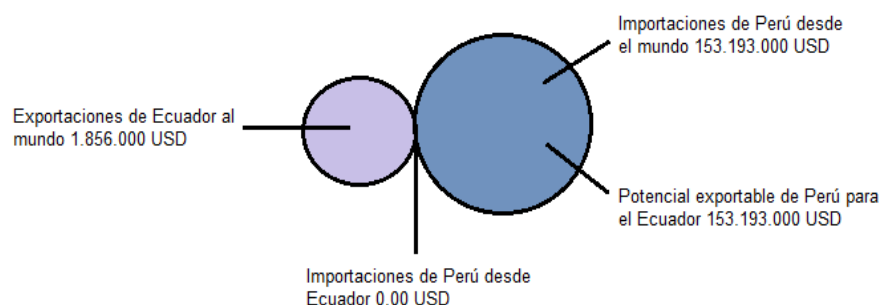
TABLA 16
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE PERÚ Y ECUADOR PARA LA
SUBPARTIDA 210690 PERIODO 2012

PARTIDA	Import de Perú desde el Ecuador (USD)	Export de Ecuador al mundo (USD)	Import de Perú desde el Mundo (USD)	Potencial exportable 2012 (USD)	Participación del Ecuador en provisión mundial de Perú (%)
210690-las demás preparaciones alimenticias	0,00	1.856.000	153.193.000	153.193.000	0,5

Fuente: Trademap
Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

Según la tabla 16, se determina que el potencial exportable que tiene Perú para el Ecuador es de 153.193 miles de dólares, debido a que actualmente Perú no importa mercadería bajo esta partida desde el Ecuador, pero si lo hace desde el resto del mundo.

IMAGEN 8
POTENCIAL DE MERCADO PERÚ-ECUADOR PARA LA PARTIDA
210690- LAS DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS.



Fuente: Trademap
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

La tabla 17 siguiente detalla quienes son los principales socios comerciales del Perú, se observa que el Ecuador se encuentra en el 4to lugar representando el 5% de participación de sus importaciones principales, lo que da una mayor apertura y preferencia para la entrada de Biostress al mercado peruano.

TABLA 17
PAÍSES PROVEEDORES PARA PERÚ

Exportadores	Indicadores comerciales	
	Valor importada en 2012 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Perú (%)
Estados Unidos de América	7.936.921	19
China	7.795.776	19
Brasil	2.579.238	6
Ecuador	2.008.076	5
Argentina	1.951.167	5
México	1.674.133	4
República de Corea	1.647.402	4
Colombia	1.563.008	4
Japón	1.499.309	4
Alemania	1.364.329	3

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

En términos generales, dentro de los principales productos con potencial exportable se encuentran los productos farmacéuticos con la partida número 30 y las preparaciones alimenticias diversas con la entrada número 21.

En la tabla 18 se detalla el potencial exportable de los productos farmacéuticos ecuatorianos hacia el mercado peruano. En el año 2012, Perú registró importaciones de estos productos por un monto de \$ 42.144.309, de los cuales, \$5.558.000 fueron provenientes de Ecuador. Por su parte, nuestro país exporta hacia el mundo \$23.763.704. Esto da como resultado un potencial exportable de 42.138.751 millones de USD, en consecuencia una mayor oportunidad para los productos farmacéuticos ecuatorianos. Para Ginsberg Ecuador este potencial exportable representaría mayores oportunidades de negocio mediante un producto nuevo y mejorado.

TABLA 18
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE PERÚ Y ECUADOR PARA
PRODUCTOS FARMACEUTICOS PERIODO 2012.

PARTIDA	Import de Perú desde el Ecuador (USD)	Export de Ecuador al mundo (USD)	Import de Perú desde el Mundo (USD)	Potencial exportable 2012 (USD)
30- Productos farmacéuticos	5.558.000	23.763.704	42.144.309	42.138.751

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

3.1.4 Barreras Arancelarias y parancelarias

El Programa de liberación andino asegura el libre comercio, es decir la eliminación de gravámenes o restricciones de todo orden, para aquellos bienes calificados como originarios de un País Miembro.

TABLA 19
CONVENIO INTERNACIONAL COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES

CONVENIOS INTERNACIONALES				
SECCIÓN:	IV : PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO, ELABORADOS			
CAPITULO:	21 : Preparaciones alimenticias diversas			
21.06	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.			
2106.90	- Las demás			
2106.90.73.00	- - - Que contengan como ingrediente principal una o más vitaminas con uno o más minerales			
PAIS	CONVENIO INTERNACIONAL	FECHA DE VIGENCIA	ARANCEL BASE	PORCENTAJE LIBERADO ADV
ECUADOR	100 - Comunidad Andina De Naciones	03/09/2012-31/12/9999	---%	100%

Fuente: SUNAT-PERU
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Entre los países de la Comunidad Andina existen preferencias arancelarias totales, es decir un arancel efectivo 0%, las mercaderías entran a los países sin pago de aranceles, para la entrada de Biostress al mercado

peruano solamente se deberá cancelar la suma de los impuestos del gobierno peruano como detalla la tabla siguiente.

TABLA 20
MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCÍAS DE LA
SUBPARTIDA NACIONAL 210790.73.00.00 ESTABLECIDAS PARA EL
INGRESO AL PERÚ

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	(*)
N.A.: No es aplicable para esta subpartida	

Fuente: SUNAT-PERÚ

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Por otro lado, existen descripciones mínimas que el Gobierno Peruano exige para los productos con la subpartida 2106.90.73.00.

TABLA 21
DESCRIPCIONES MINIMAS PARA EL ACCESO AL MERCADO
PERUANO

DESCR.1	Nombre del producto y nombre comercial (si lo tuviera): ejemplo: jamón "Jamoncito", jugo de naranja "Naranjugo", embutidos "El gordito", con
DESCR.2	Tipo de preparación, composición: Ejem. jamón carne de cerdo; bebida de naranja: 20% concentrado de naranja y 80% agua con saborizantes
DESCR.3	Uso al cual se destina: ejemplo: para alimentación humana, para elaboración de bebidas, etc.
DESCR.4	Forma de conservación: ejemplo: fresca, refrigerada, congelada, etc.
DESCR.5	Forma de presentación: ejemplo: a granel, en tambores, en envases inmediatos de 0.750 litros, etc.

Fuente: SUNAT-PERÚ

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Además la Dirección General de Medicamentos, insumos y drogas exigen la presentación del registro sanitario y certificado de origen para la importación de este producto en el mercado peruano.

3.2. Países elegidos

Los países elegidos para la exportación de Biostress en orden de potencialidad son Perú, Colombia y Bolivia.

3.2.1. Mercado Primario

El mercado escogido para la incursión de Ginsberg Ecuador en el extranjero es Perú, Ecuador es uno de sus principales países proveedores, el intercambio registrado entre ambos países resultó en el 2012 de 3.100 millones de dólares, de esta cifra Ecuador ha exportado a Perú 2.100 millones de dólares y Perú 1.000 millones de dólares hacia el Ecuador. Ecuador exporta alrededor de 1.000 productos hacia el Perú, entre estos destacan: metal mecánica, alimentos, textiles, químicos, fármacos, acabados de construcción, entre otros. (ANDES, 2013: 1)

Los requisitos adicionales que debe cumplir la empresa para la exportación del Biostress al mercado peruano son: (PROECUADOR, 2013: 1)

- Documento de transporte: Carta porte, vía terrestre.
- Factura comercial
- Comprobante de pago. En el caso que se haya efectuado una transferencia.

3.2.2. Mercado Secundario

Como mercado secundario considerado a futuro es Colombia. Para el Ecuador, Colombia es uno de los principales destinos de exportación la cifra alcanzada es de 156.070 millones de dólares, su participación en el total de las exportaciones ecuatorianas es del 8,91% ubicándose en el 2do lugar después de los Estados Unidos. Para Ginsberg Ecuador este mercado muestra una buena oportunidad ya que al no tener aranceles se puede competir con ventaja sobre otros importadores que sí pagan hasta 20% por ingresar sus productos al país. (PROECUADOR, 2013: 15)

3.2.3. Países Competidores

Para tener una mejor visión de la competencia es importante analizar los países que tienen una oferta exportable similar a la de Ecuador en el mercado elegido, el obtener: información de estadísticas de precios, cantidades adquiridas, porcentajes de participación en las importaciones del país, empresas proveedoras etc., otorga a la empresa la oportunidad de diseñar nuevas y mejores estrategias o reducir costos para una mejor oferta del producto en el mercado meta, lo que contribuirá a la mejora de los procesos dentro de la organización

En lo que respectan a los países competidores para Ginsberg Ecuador en el Perú como mercado seleccionado, los principales países son: Colombia con un 24,10% de las importaciones del país, seguido de Estados Unidos que representa el 18,80% y en tercer lugar Tailandia con el 17,40%.

TABLA 22
PAISES PROVEEDORES PARA EL PERÚ EN LA PARTIDA 21069073

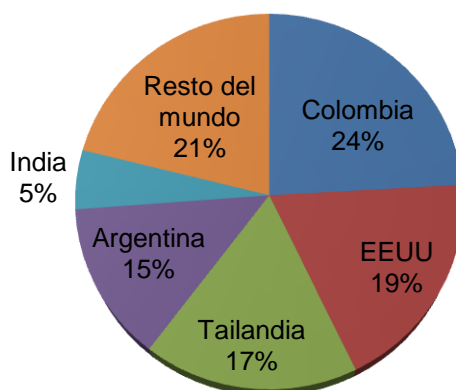
N°	Exportadores	Participación de las importaciones para Perú (%)
1	Colombia	24,10%
2	EEUU	18,80%
3	Tailandia	17,40%
4	Argentina	13,50%
5	India	5,10%
6	Resto del mundo	21,10%
TOTAL		100,00%

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Solamente el gráfico 16, muestra los competidores principales para el Ecuador en el mercado peruano, para la subpartida arancelaria del Biostress 21069073. Mediante este gráfico, aprecia la participación de cada país proveedor en el total de las importaciones de Perú.

GRÁFICO 16
COMPETIDORES PARA EL ECUADOR EN EL MERCADO PERUANO
EN LA PARTIDA 21069073.



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

Además es importante obtener la misma información para los países secundarios: Bolivia y Colombia, ya que a futuro se incursionaría en los mismos. En cuanto a Bolivia, los principales proveedores son Colombia y China con 80,60% y 18,8% respectivamente frente a las importaciones del país, cifras altas en comparación del resto de países proveedores.

TABLA 23
PAISES PROVEEDORES PARA BOLIVIA EN LA PARTIDA 21069073

N°	Exportadores	Participación de las importaciones para Bolivia (%)
1	Colombia	80,6
2	China	14,70
3	EEUU	4,60
4	Brasil	0,10
5	Chile	0,00

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

En Colombia los principales competidores son Estados Unidos con el 41,2% de porcentaje de importaciones para este producto y 33,1% para Brasil, cifras altas en comparación al resto de países proveedores. La tabla 25 muestra los países competidores para el Ecuador.

TABLA 24
PAISES PROVEEDORES PARA COLOMBIA EN LA PARTIDA 210690-
LAS DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS

N°	Exportadores	Participación de las importaciones para Colombia (%)
1	EEUU	75,6
2	Canadá	16,9
3	Argentina	3,5
4	Suecia	2,1
5	Colombia	0,9

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

De conformidad con las tablas 25, 26 y 27, la mayoría de las cantidades son importadas desde Colombia y Estados Unidos. En Colombia, durante el 2012 las ventas de estos productos aumentaron un 14%. Varias instituciones en el país, públicas y privadas implementan programas de complementación nutricional para contribuir a mantener y mejorar la situación alimentaria y nutricional de la población colombiana con riesgo nutricional y vulnerabilidad social. Todo esto responde a las políticas públicas de seguridad alimentaria y nutricional para nivel nacional, regional y mundial. Además Colombia cuenta con alrededor de 88 laboratorios farmacéuticos lo que permite que las exportaciones del país presenten cantidades altas. (CARDONA & FITZGERALD, 2011: 24-27)

Por otro lado, gran parte de las medicinas y vitaminas son importadas desde los Estados Unidos debido a su gran industria, sus empresas multinacionales establecidas en el país les otorga poder dentro del mercado y mayor flujo de ventas para las mismas, debido a su calidad a nivel mundial. Como se detalló en el punto 2.1.3.

3.3. Estrategias de Ingreso

El Modelo de Uppsala establece que la internacionalización es una decisión de crecimiento de las empresas, en donde una empresa estrictamente nacional puede llegar a convertirse en una gran empresa internacional mediante un proceso gradual y paulatino. El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a una serie de etapas sucesivas que

representan un grado cada vez mayor de implicación en las operaciones internacionales. Este proceso contempla las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

La interacción que existe entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, son elementos característicos para generar un acuerdo internacional en las empresas. Uno de los mayores obstáculos que surgen dentro de este proceso, es la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores ya que a medida que aumentan los mismos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. (JOHANSON & VAHLNE, 2009:1-17)

Otro factor importante dentro del modelo, es la “distancia psicológica” según el cual la entrada al exterior tiende ser hacia los países más próximos al país de origen, en donde se incluyen factores como: diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. (JOHANSON & VAHLNE, 2009: 12)

Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa centrará su visión en factores de diferentes tamaños como el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.

3.3.1. Exportación

Ginsberg Ecuador centrará sus operaciones iniciales en el exterior a través de exportación indirecta, por medio de empresas importadoras y distribuidoras, quienes conocen el comportamiento del mercado, gustos y preferencias de los clientes. Mediante la exportación indirecta, se evitará el esfuerzo y coste de comercialización, de esta manera se tendrá un nivel de riesgo mínimo en el que no compromete sus recursos y paulatinamente adquiere conocimiento del mercado. Después de adquirir mayor conocimiento y

experiencia, Ginsberg Ecuador podrá tomar un mayor control de sus exportaciones a través de la exportación directa. (GUISADO, 2004: 45-48)

En la exportación indirecta, es esencial que la compañía identifique con precisión las empresas interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas. Las principales empresas a las que Ginsberg Ecuador contactaría son: ECKERD PERÚ S.A, de nombre comercial Inkafarma, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de farmacia, artículos de perfumería y tocador y FARMAKONSUMA S.A. empresa importadora y además exportadora, ubicada entre los principales laboratorios de Perú. Se ampliará este tema en el punto 3.5 Estrategias de Distribución.

Ginsberg Ecuador deberá reservar una parte de su capacidad productiva para los pedidos internacionales y con la regularización de los flujos de las exportaciones se generara un compromiso permanente de recursos destinados a las gestiones internacionales, pero además se incrementará el riesgo.

Para controlar de manera óptima el comercio exterior de la empresa, Ginsberg Ecuador deberá optar por la creación de un nuevo departamento de exportación, dicho departamento estará a cargo de definir las estrategias de marketing internacional que se implementarán y de afianzar y fortalecer la red de agentes y distribuidores.

3.4 Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción que se implementará para la inserción en el mercado peruano son:

- **Página Web:** Importante herramienta para la captación de clientes, tanto proveedores como compradores internacionales utilizan la red para su búsqueda, por lo que es imprescindible tener presencia en la misma.
- **Ferias Comerciales:** Esta es una de las mejores fuentes para encontrar clientes importadores y distribuidores de productos farmacéuticos, el encuentro con nuevas empresas da paso para la consolidación de relaciones comerciales con clientes extranjeros que

estén interesados en la diversificación de sus productos. La siguiente tabla detalla las Ferias que se realizan a lo largo del año en el Perú en donde Ginsberg Ecuador puede asistir:

TABLA 25
FERIAS DE LA SALUD Y ALIMENTACIÓN EN PERÚ.

FERIA	FECHA DEL EVENTO	DESCRIPCIÓN
Tecno Salud	11 al 13 de Noviembre	Convención Internacional de Productos para la Salud y Ciencias Afines Feria con mayor especialización en el sector de la medicina y la salud en el Perú, que reúne a empresas especializadas en equipos e instrumental médico, productos farmacéuticos, odontológicos y demás especialidades en una jornada de tres días.
InmunoPerú	29 de Mayo al 02 de Junio	Congreso de la Sociedad Latino Americana de Inmunología, Inmunología básica, inmunología clínica, inmunoterapia, inmunología de trasplante, inmunología veterinaria.
ExpoAlimentaria	15 al 17 de Octubre	Feria internacional de alimentos, bebidas, maquinaria y equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más grande de la región.
Feria Internacional en Industria Farmacéutica y Cosmética	20 al 30 de Noviembre	Converger profesionales de diversas partes del mundo, así como empresas dedicadas directa e indirectamente a la industria farmacéutica y cosmética, con el propósito de generar sinergias comerciales, tecnológicas, técnicas y sobre todo culturales.

Fuente: PortalFerias.com Perú.
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

- **Visitas Personales:** Una vez que se ha puesto en contacto con las empresas seleccionadas, ECKERD PERÚ y FARMAKONSUMA y hayan expresado su interés en Biostress, se organizará un viaje para dar a conocer a profundidad el producto y consolidar mejor las relaciones. Para esto será necesario el acompañamiento de un catálogo de mercancías, lista de precios y muestras de las presentaciones del o

los productos a ofertar. Una lista de posibles clientes para Ginsberg Ecuador se detalla en el punto 3.5.

3.5 Estrategias de Distribución

Por medio del modo de exportación indirecta Ginsberg Ecuador podrá recurrir a las empresas importadoras y distribuidoras, ECKERD PERÚ S.A y FARMAKONSUMA. Este método de inserción es el más apropiado para Ginsberg Ecuador ya que evitaría el esfuerzo y coste de comercialización, es una alternativa económica y menos costosa porque de esta manera se asumiría un nivel de riesgo mínimo. Estas empresas cuentan con toda una cartera de clientes y posicionamiento en el mercado, entonces Ginsberg Ecuador deberá llegar a este tipo de empresas mediante precios bajos y mayor calidad en los productos.

Eckerd Perú S.A, es empresa privada formada en 1.997, dedicada a la comercialización de productos de farmacia, artículos de perfumería y tocador, ofrecen precios bajos, calidad y garantía en sus productos. Se encuentra ubicada en Lima, en la dirección Av. Guillermo Dansey 1846, posee 197 locales ubicados en la capital, así como con 204 boticas distribuidas en el norte, sur, centro y oriente del Perú. Sus ingresos alcanzan los 380 millones de dólares anuales, además Eckerd Perú S.A. posee el 100% de: (i) Eckerd Amazonía S.A.C. y (ii) Boticas del Oriente S.A.C. El 1 de Agosto de 2012, Eckerd Perú S.A. adquirió Inmobiliaria Espíritu Santo S.A.C., entidad dedicada exclusivamente al arrendamiento de las 8 propiedades de Eckerd Perú S.A. (INRETAIL PERU CORP, 2012: 7)

Sus principales proveedores para la subpartida 21069073 - las demás preparaciones alimenticias, son Tailandia y Estados Unidos. En el siguiente gráfico se puede apreciar el porcentaje de participación de los mismos en el total de importaciones de Eckerd Perú S.A, como se observa el 86% de las importaciones realizadas por la empresa son provenientes de Tailandia y el 14% de Estados Unidos.

GRÁFICO 17
PAÍSES PROVEEDORES PARA ECKERD PERÚ S.A EN LA
SUBPARTIDA 21069073- LAS DEMAS PREPARACIONES
ALIMENTICIAS



Fuente: Cobus Group Datos Estadísticos Online.
Elaboración: Katherine Játiva T.

Los principales activos de Eckerd Pharma S.A se encuentran en los locales comerciales de su cadena de supermercados, en los locales de farmacias y en los centros comerciales. Para el año 2012, estos activos representaron 2.119.700 USD. (INRETAIL PERU CORP, 2012: 8)

Igualmente, está la empresa privada FARMAKONSUMA S.A formada en 1998, dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos y enseres domésticos. Ubicada en la ciudad de Lima en la dirección: Av. Felipe Pardo y Aliaga Nro. 675 Int. 202 Urb. Chacarilla -Santa cruz. Sus principales productos son Vitaminas D, Gluconato de Calcio A12A A03, Medicamentos y Multivitamínicos.

El gráfico 18 detalla los principales proveedores de Farmaconsuma para la subpartida 21069073 - las demás preparaciones alimenticias los cuales son: Colombia, Venezuela y Estados Unidos. Cada una representa el 46%, 34% y 20% respectivamente dentro del total de las importaciones de la compañía para el año 2012.

GRÁFICO 18
PAÍSES PROVEEDORES PARA FARMAKONSUMA S.A EN LA
SUBPARTIDA 21069073- LAS DEMAS PREPARACIONES
ALIMENTICIAS.



Fuente: Cobus Group Datos Estadísticos Online.
Elaboración: Katherine Játiva T.

De acuerdo a la información presentada anteriormente, considero que Ginsberg Ecuador, debería apuntar a ambas empresas ya que representan ser potenciales clientes. Es importante la visita personal a las mismas para lograr establecer una buena relación comercial. En primera instancia, la empresa más adecuada para el ingreso de Biostress al mercado peruano es ECKERD PERÚ, por su porcentaje de participación en el mercado peruano de alrededor del 30% aproximadamente, con tiendas y boticas alrededor del país. Seguido de FARMACONSUMA S.A, una segunda e interesante opción, con boticas alrededor de la ciudad y centros comerciales.

Finalmente, es importante tener una lista de clientes potenciales a las que se debe dirigir posteriormente, la siguiente tabla exhibe las compañías trading parel sector farmacéutico en el mercado peruano a las que Ginsberg Ecuador podría acceder a negociaciones posteriores.

TABLA 26
EMPRESAS IMPORTADORAS Y DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS
FARMACEUTICOS PERÚ- DATOS DEL 2012.

RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	PRODUCTOS	TOTAL IMPORT FOB \$	CANT KG
ECKERD PERU S.A.	Importación , venta y distribución.	Complementos Alimenticios, Vitaminas y Minerales.	2.173.349	28.253
FARMAKON SUMA S.A.			2.170.588	69.344
DSM NUTRITION PRODUCTS PERU S.A.			1.762.600	117.052
FARMINDUSTRIA S.A.			492.884	12.328
ESKE S.R.L.			482.024	71.223
CORPORACION ARION SOCIEDAD ANONIMA CERRA			349.647	12.974
UNIMED DEL PERU S.A.			212.177	8.693
QUIMICA SUIZA S A			204.943	4.074
ALEGIA CORP S.A.C.			118.621	3.796
ABL PHARMA PERU S.A.C.			76.454	1.720

Fuente: Cobus Group Datos Estadísticos Online, Datos Perú
Elaboración: Katherine Játiva Troya.

3. ANÁLISIS

La economía ecuatoriana siempre se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y a su vez importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes cambios e imprevistos que se han generado en el mercado internacional, provocan de manera constante modificaciones en los precios internacionales de las materias primas, así como también una diferencia frente a precios de productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Estos factores han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual con el mercado mundial.

Dado que el país tiene la necesidad de ampliar su matriz productiva y empezar con la exportación de bienes elaborados, la internacionalización de las empresas ecuatorianas sería un importante paso a seguir para comenzar esta nueva estrategia planteada; en donde Ginsberg Ecuador tiene un reto que le permitirá adquirir ventaja competitiva, aumentar sus niveles de desarrollo y producción nacional, aprovechando su capacidad productiva, de infraestructura y capital humano.

Ginsberg Ecuador S.A, ha logrado posicionarse de manera exitosa dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana, sus productos son distribuidos a lo largo del país y no solamente se caracterizan por su calidad e innovación sino también por sus precios competitivos, acordes al presupuesto de la sociedad ecuatoriana. Como se vio anteriormente, sus ventas muestran un nivel creciente en el periodo 2008-2012 con cifras desde 4.167.288 de dólares a 7.256.759 de dólares, lo que indica un crecimiento promedio anual del 15% los últimos 4 años.

Posee un ranking de productos en el que el número total asciende a 67 y el producto en análisis, "Biostress", ocupa el 4to lugar del total de productos con ventas superiores a los 100.000 dólares anuales, lo que demuestra, que el producto tiene una demanda creciente en el mercado interno y podría incursionar en el mercado externo.

De acuerdo a la Matriz Ampliada del FODA, la compañía se enfrenta a factores externos e internos que deben ser tomados en cuenta para la participación de la empresa dentro del mercado internacional. Como se mencionó el mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene un crecimiento del 14% anual durante los últimos 3 años, lo que indica un crecimiento estable en el país, adicionalmente se observa que el comercio interno en la CAN aumentó en 12% durante el 2012, lo que le permitirá al sector farmacéutico obtener mayores oportunidades, abriendo puertas a las empresas ecuatorianas.

En la Industria Farmacéutica, existen fuertes amenazas que atentan contra Ginsberg Ecuador en su intento por mantenerse dentro del mercado y no perder sus clientes. Las preferencias del consumidor son un factor importante, ya que muchas veces los clientes prefieren adquirir medicamentos genéricos con el fin de ahorrar dinero, ante esta situación la compañía se vería afectada: por la reducción de sus ventas o la caducidad de sus productos a causa de la falta de rotación. Sin embargo, la calidad de producto que Ginsberg ofrece garantiza una ventaja ante posibles sustitutos.

Ginsberg Ecuador es el laboratorio número 1 en infraestructura del país, su reciente adquisición del Hospital Vozandes otorga mayor ventaja a la compañía dentro del mercado ecuatoriano, además el poseer 8 patentes registradas daría mayor aceptación para el mercado exterior. Sin embargo, la falta de stock en ocasiones representa una disminución en la aceptación de los clientes, ya que surgen demoras en las entregas y existirían reclamos. Por otro lado, la falta del departamento de Marketing genera inconvenientes, ya que es importante dar un seguimiento a los clientes y desarrollo de estrategias comerciales que permitan sostener un mejor plan de ventas.

Se percibe a la compañía con mucho potencial para la entrada hacia el mercado internacional, su capacidad productiva la coloca como la número uno en infraestructura a nivel nacional, posee grandes bodegas de almacenamiento de medicamentos para la exportación y existe suficiente capital humano calificado para llevar procesos que abarquen grandes periodos de producción. Debido a que la compañía decidió comenzar con el proceso de internacionalización, es indispensable: la creación del departamento de comercio exterior, contar con gente capacitada y con experiencia en los

negocios internacionales. Por otro lado, es importante la organización y comunicación dentro de cada uno de los procesos.

La rivalidad que existe entre las empresas farmacéuticas es alta, ya que existen productos innovadores con patente, marca comercial y medicamentos genéricos. La ventaja que la compañía tendrá ante la competencia al momento de incursionar en el exterior, es ser el único laboratorio en el país que posee la infraestructura y tecnología necesarias para elaborar jeringas prellenas (producto considerado solo de importación debido a la falta de tecnología en el país), lo que posiciona a la empresa en un nivel más adelante en comparación con el mercado interno.

Sin embargo, la amenaza que existe en cuanto a productos sustitutos se verá controlada al momento de comunicar las diferencias y ventajas frente a las que cualquier otro medicamento ofrece al cliente, de esta manera se obtendrá aceptación del producto dentro del mercado.

“Biostress” es el resultado de una combinación de vitaminas y minerales importados principalmente de Estados Unidos, Suiza e Italia. En el año de su lanzamiento 2007 se vendieron 88,6% del total de la producción y para el año 2012 se vendieron 99,45% de la producción, es decir, Biostress ha logrado posicionarse dentro del mercado y en la mente del consumidor ecuatoriano, desde la fecha de su inicio en el mercado.

En cuanto a las Normas de calidad, la empresa posee y cumple con normas específicas de producción, garantizando calidad en sus productos. Según la investigación realizada, la empresa cumple con las normas adecuadas para su entrada al mercado andino, específicamente Perú. Las buenas prácticas de manufactura son el eje principal para el correcto funcionamiento en los laboratorios industriales farmacéuticos, esta norma destaca principalmente la evaluación periódica a: instalaciones, equipamiento, capacitación de recursos humanos. Y además, documentación que respalda las actividades de la planta. Ginsberg Ecuador garantiza la calidad del funcionamiento de la planta, de tal forma que al abrir mercado a un país extranjero se asegura las buenas prácticas en la fabricación de medicinas. A esta norma va ligada la ISO 2001/2008, norma estricta para los laboratorios

farmacéuticos, en la que se demuestran gestiones de calidad dentro de la planta y además para el área administrativa, proporcionando una buena atención al cliente y entregando un producto de calidad, es importante que Ginsberg Ecuador tenga esta norma, ya que adquiere competitividad tanto para la empresa como para el producto en su inserción a los nuevos mercados.

Al momento de la llegada de Biostress al mercado extranjero, es importante destacar otra norma de calidad de la planta y es la TGA (Trärgemeinschaft für Akkreditierung) de Alemania, norma que garantiza gestión de calidad a nivel internacional. Y finalmente, se destaca la acreditación en el campo de los sistemas de gestión de calidad otorgada por el National Accreditation Board (ANAB), organismo de los Estados Unidos. Todas estas normas garantizan la calidad en el funcionamiento de la planta de Ginsberg Ecuador.

Por otro lado, es importante tener una idea clara del comportamiento de las exportaciones del Ecuador, ya que esto entregará un mejor panorama. Las exportaciones ecuatorianas en el 2011 alcanzaron los USD 22.322 millones, lo que significó USD 4.832 millones más que en el 2010 y para el 2012 se experimenta un leve alza a USD 23.770 millones, lo que para las empresas ecuatorianas significa mayores oportunidades de inserción en el extranjero.

Para la entrada de Biostress al mercado andino, se analizó cada uno de los países mediante la Matriz de Selección de Mercados Internacionales, herramienta muy útil para el análisis de los posibles destinos a exportar. Mediante la matriz, se pudo obtener como resultado, al mercado peruano para la exportación de Biostress, gracias a su estabilidad económica y política que lo ha posicionado dentro de una de las mejores economías de América Latina, su capacidad adquisitiva ha logrado que los habitantes del país se mantengan en un nivel económico estable con tendencia al alza, el riesgo país es de 104 puntos que es menor al registrado en Colombia y Bolivia. Siendo estos factores de suma importancia para la decisión final en la incursión de Ginsberg Ecuador en el mercado andino, por lo que se empezará por Perú.

Actualmente Perú, importa este producto principalmente desde Colombia y Estados Unidos, pero no importa desde el Ecuador. De acuerdo a

los cálculos realizados para la determinación del potencial exportable, el Ecuador tiene un potencial de USD 153 millones en la partida arancelaria (21069000) preparaciones alimenticias, a la cual pertenece Biostress. Lo que determina un mayor potencial en la entrada del producto al mercado peruano.

Gracias a los beneficios que tiene la Comunidad Andina de Naciones, para la entrada de este producto existe 0% de arancel. Sin embargo, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria del Perú (SUNAT), detalla que existen gastos adicionales, por lo que para la entrada de Biostress al mercado peruano se deberá pagar: Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal y el 2% del seguro, gastos que corren por parte del importador.

Tras un análisis del Modelo de Uppsala, se determina la importancia de un proceso de internacionalización gradual, para empresas que no tiene experiencia en el mercado externo el riesgo que existe es alto y es necesario tomar medidas para reducirlo, pero que al mismo tiempo desarrolle conocimiento y confianza en el mercado. Ginsberg Ecuador deberá optar por una estrategia ideal para empezar con las exportaciones, la óptima sería la estrategia indirecta, mediante la cual se acudiría a las mayores empresas importadoras: Eckerd Perú S.A y Farmaconsuma, grandes empresas de la industria farmacéutica peruana, las cuales representan un alto nivel de posicionamiento en el país, conocen las exigencias del mercado y mantienen una cartera grande de clientes. Mediante ésta estrategia se corre un menor riesgo, se abarata los costos de comercialización y se entra de manera gradual y paulatina al mercado meta, hasta obtener mayor conocimiento y experiencia, de tal manera que se logre avanzar hacia un mayor nivel de internacionalización.

El establecimiento de una sucursal comercial en Perú, es el siguiente paso para Ginsberg Ecuador dentro de su proceso de internacionalización. Los sectores más destacados en exportaciones ecuatorianas hacia el mercado andino son: alimentos procesados, productos farmacéuticos, plásticos, autopartes, entre otros. En lo que respecta al sector farmacéutico, las vitaminas y suplementos médicos de origen natural son productos de principal venta en el exterior, además los países de la comunidad andina se encuentran cómo

destino principal de los productos farmacéuticos ecuatorianos, por lo que demuestra un potencial exportable alto para Biostress. Es así que Ginsberg Ecuador logrará posicionarse en el mercado peruano.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se pudo verificar que se cumple con la hipótesis planteada y según esto se concluye que:

- La situación actual de la empresa es positiva, posee una infraestructura suficiente para producción a gran escala y la tecnología está en constante renovación por lo que la empresa gana mayor valor y competitividad. Gracias a las 2 plantas de producción en Quito y Guayaquil la compañía puede vender en mayor cantidad y obtener mayores economías de escala.
- Ginsberg Ecuador tiene una amplia gama de productos para ofrecer a sus nuevos mercados, la calidad con la que son elaborados responde al cumplimiento de normas tanto nacionales como internacionales.
- La decisión de la Internacionalización de Ginsberg Ecuador surge como una estrategia de crecimiento. Sin embargo, existen factores que la empresa deberá resolver primero antes de tener las posibilidades a su favor, por ejemplo: la falta de coordinación en los procesos del área administrativa para responder ante los pedidos de los clientes.
- Existe falta de capital humano preparado para la incursión en el exterior, así como la falta de los departamentos de Comercio Exterior y Marketing que son el eje de las negociaciones internacionales.
- Ginsberg Ecuador posee los recursos suficientes para la capacitación de su gente en el área internacional o en su defecto contratar capital humano preparado, solo así la empresa empezaría su inserción en los mercados internacionales.

- El poseer certificaciones de calidad: BPM, ISO 9001:2000, Medio Ambiente, AMBA (Estados Unidos), TGA (Alemania), otorga a Ginsberg Ecuador ventajas para su posicionamiento en el mercado internacional.
- Biostress se constituye como un producto con potencial exportable y alta demanda en el mercado meta. Es un producto diseñado para el mejoramiento de la capacidad intelectual y la fatiga. En el mundo actual todas las personas económicamente activas sufren de estrés. Con BIOSTRESS se obtiene una serie de vitaminas y minerales importantes para el mejoramiento de la productividad de las personas, lo que otorga grandes oportunidades de aceptación en el nuevo mercado.
- Como resultado del análisis, el mercado seleccionado es el Perú. País con proximidad geográfica, costumbres cercanas a Ecuador y lenguaje castellano, lo que facilita los negocios para la empresa. El entorno económico es estable y podría hacerle frente ante posibles riesgos que se puedan suscitar en la economía. Su capacidad de pago es asegurada (país que no cae en moras y solvente), siendo uno de las mejores economías de América Latina.
- La forma de pago entre Ginsberg Ecuador y la empresa escogida, se efectuaría en dólares, no en la moneda nacional peruana (sol peruano). Se puede afirmar que el Ecuador tendría una desventaja con otro país en el caso de que el tipo de cambio sea más bajo en relación al dólar. Se puede dar el caso que la empresa peruana (posible cliente de Ginsberg) decida comprar el producto a otro país para ahorrar sus costos.
- Los primeros clientes a los que la empresa debe visitar son las empresas distribuidoras, ECKERD PERÚ S.A y FARMACONSUMA, ya que se encuentran entre las principales empresas importadoras y distribuidoras del Perú ya que éstas conocen el mercado y poseen una fuerte cartera de clientes, lo que permitirá ahorrarse costos de comercialización, esto sería en un principio hasta adquirir conocimiento de mercado.

5. RECOMENDACIONES

- Ginsberg Ecuador S.A, debe mejorar ciertos problemas internos que se han presentado dentro de la organización como por ejemplo: Mayor organización interna en las aéreas administrativas, mayor entendimiento entre la gente, mas colaboración, pago a sus empleados a tiempo, crear nuevos departamentos dirigidos al área internacional, realizar un plan de logística para exportaciones. Capacitaciones permanentes para el área internacional con los seminarios de Proecuador. De esa manera la compañía podrá incursionar en el exterior.
- El gobierno ecuatoriano debe otorgar mayores y mejores planes de financiamiento a las industrias nacionales. Ya que a mayor inversión, mayor y mejor producción.
- El Gobierno debería dar a conocer la innovación y calidad del producto ecuatoriano ante los mercados internacionales, promoviendo la industria nacional, para el cambio de matriz productiva.
- El gobierno ecuatoriano debe mejorar sus sistemas sanitarios, volviéndolos más solventes ya que esto garantiza la salud del consumidor.
- Las Cámaras de Comercio deben incentivar a las grandes empresas que no exportan, a diversificar sus mercados en el exterior, a través de seminarios y conferencias de incentivo y planes para ayudar a las empresas a incursionar en el extranjero.
- Es necesario incorporar de manera gradual la perspectiva internacional dentro de las operaciones y estrategias habituales de Ginsberg Ecuador.
- Se empezará con la incursión en el Perú, pero es importante pensar en diversificar las ventas hacia todo el mercado andino.

- Contratar a gente preparada para el manejo de los negocios internacionales para la compañía. Para así formar el departamento de comercio exterior de tal forma que la estrategia de exportación de la empresa sea sólida y sobre todo que los colaboradores tengan clara sus funciones para desarrollarla. Este departamento debería conformarse de la siguiente forma: El Gerente de Comercio Exterior, se encargara de contactar a los clientes en el exterior, realizar las negociaciones y además supervisar la logística de las exportaciones y el envío de cotizaciones a los clientes, seguido de él se encontraría el Coordinador de exportaciones, quien se encargará de la logística internacional, tendría un contacto permanente con los clientes y finalmente el Asistente de exportaciones, quien coordinaría los trámites de exportación con el agente de aduanas y reportaría al Coordinador de Exportaciones.
- Crear y desarrollar talento humano, que permita ser más productivo para así llegar a los mercados internacionales, mediante la inversión en seminarios cursos y talleres de exportación que brinda PROECUADOR. Esto además, impacta en el crecimiento económico y en el bienestar de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Disertaciones o tesis de grado

Cardona, J., Fitzgerald, J. (2011). *Caso De Estudio Visionfix: Una Apuesta Al Crecimiento Sostenible*. (Maestria, Universidad ICESI, Colombia)
Recuperado de: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68044/1/caso_estudio_visionfix.pdf

Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. (Pregrado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España).
Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>

Entrevistas

Alarcón, G. Asistente de Servicio al Cliente, (2013). Trabajar en Ginsberg Ecuador.

Aragadvay, S. Química Farmacéutica, (2013). Empaque de productos Ginsberg Ecuador S.A

Ayala, F. Coordinador de Servicio al Cliente. (2013). Trabajar en Ginsberg Ecuador S.A

Constante, M. Asistente Administrativo, (2012). Ventas de Ginsberg Ecuador S.A.

Checa, J. Gerente de Producción, (2012). Evaluación de calidad Ginsberg Ecuador S.A

Gómez, A. Gerente de Marketing y de Producto, (2013). Razones del incremento de las Ventas.

Hidalgo, F. Supervisor del Área Comercial, (2012). Visita Médica.

Inga, P. Jefe de Crédito y Cartera, (2012). Participación y Ventas de Ginsberg Ecuador S.A

Siñalín, M. J, Ingeniera Comercial, Gerente de Recursos Humanos, (2012). Misión y Visión Ginsberg Ecuador S.A.

Siñalín, M. J, Ingeniera Comercial, Gerente de Recursos Humanos, (2012). Funciones del departamento de RRHH

Mancheno, M. Economista. Gerente Financiera, (2012). Historia de Ginsberg Ecuador S.A

Mancheno, M. Economista. Gerente Financiera, (2012). Misión y Visión Ginsberg Ecuador S.A.

Mancheno, M. Economista. Gerente Financiera, (2012). Políticas Internas de Ginsberg Ecuador S.A.

Mancheno, M. Economista. Gerente Financiera, (2012). Valores Corporativos de Ginsberg Ecuador S.A.

Mancheno, M, Economista. Gerente de Ventas, (2012). Biostress comprimido efervescente.

Núñez, R. Gerente Regional (2012). Biostress comprimido efervescente.

Rivas, C. Visitador a médicos (2013). Biostress comprimido efervescente.

Serrano, M. Doctor en Química y Física Pura, Gerente General (2012). Funciones de la Gerencia

Serrano, M. Doctor en Química y Física Pura, Gerente General (2012).) Logo de Ginsberg Ecuador S.A

Torres, P. Químico. Jefe de Validaciones, (2013). Funciones del área de Validaciones

Troya, M. Visitadora a Médicos, (2012). Visita médica y ventas.

Vargas, G. Jefe de Sistemas, (2013). Departamento de Sistemas Ginsberg Ecuador S.A

Libros

David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

Guisado, M.(2004). *Internacionalización de las empresas*. España, Córdoba: Piramide.

Soret, I (2006). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. Recuperado de:
http://books.google.com.ec/books?id=fFUfMBIkmcEC&pg=PA209&dq=logística+internacional&hl=es&sa=X&ei=FcWsUemIJsm_0gGfwlGQBw&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=logística%20internacional&f=false

Artículos web

- El Comercio Perú. (2013). *El Perú mejora en el ranking regional de la inversión extranjera directa*. Recuperado de:
http://elcomercio.pe/economia/1596105/noticia-peru-mejora-ranking-regional-inversion-extranjera-directa_1
- El Espectador. (2013). *Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio*. Recuperado de:
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-418022-colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estudio>
- El Telegrafo. (2012). *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Recuperado de:
http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26791&Itemid=11
- Enríquez, C. (2013). *Ecuador ya empezó a revisar temas sobre el acuerdo comercial con la UE*. Recuperado de:
http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-revisar-acuerdo-comercial-UE_0_906509397.html
- La Jornada Bolivia. (2012). *Bolivia cierra 2012 con 5,2% de crecimiento económico, superávit, menos deuda interna*. Recuperado de:
<http://www.jornadanet.com/n.php?a=85072-1>
- Layedra, F. (2012). *Ecuador: Oportunidades con la UE y riesgos con el Mercosur*. Recuperado de:
http://www.elcomercio.ec/negocios/Mercosur-Ecuador-relaciones_comerciales-riesgos-Union_Europea-Rafael_Correa_0_914908580.html
- Portafolio Colombia. (2013). *Colombia abre las puertas a negocios de América Latina*. Portafolio.co. Recuperado de:
<http://www.portafolio.co/especiales/inversion-extranjera-en-colombia/inversion-multilatinas-colombia>
- Salazar, J. (2012). *Farmacéuticos piden facilidades para participar en las compras del Estado*. Recuperado de:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/farmaceuticos-piden-facilidades-para-participar-en-las-compras-del-estado-576301.html>
- Reliche, A. (2013). *Industria alimentaria procesada, cerámica, plásticos, metalmecánica, línea blanca y farmacéutica de Ecuador interesada en ingresar al mercado de Guatemala*. Recuperado de:
<http://www.andes.info.ec/es/node/16571>

Publicaciones Web:

- Andes. (2013). *Ecuador tiene la inflación más baja comparado con los países de la Comunidad Andina*. Recuperado de:
<http://www.andes.info.ec/es/economia/ecuador-tiene-inflacion-mas-baja-comparado-paises-comunidad-andina.html>

- Andes. (2013). El comercio Ecuador-Perú se incrementó 200% en siete años. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/economia/comercio-ecuador-peru-incremento-200-siete-anos.html>
- Affari Group Srl (2013), *Servicios Logísticos Integrales de Comercio Exterior*, Recuperado de: <http://www.affari.com.ar/>
- Anab National Accreditation Board. (2013), *Certification Bodies*, Recuperado de: <http://www.anab.org/certification-bodies/become-a-certification-body.aspx>
- Anzil, F (2013), Riesgo País, Recuperado de: <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- ALADI. (2013). *Guías de Importación*. Recuperado de: http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitect.nsf/VSITIOWEB/guias_de_importacion
- Banco Central Del Ecuador (2012). *Evolución de la Balanza Comercial Enero –Septiembre 2012*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201211.pdf>
- CAN. (2013). *Ficha Técnica Perú*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/PROEC_FT2013_PERU.pdf
- CAN. (2012). *Comercio Exterior en la Comunidad Andina 2012*. Recuperado de: www.comunidadandina.org/Upload/2012521191328can_cifras_2012.pdf
- CAN. (2013). *Dimensión Económica Comercial de la Comunidad Andina*. Recuperado de: http://www.comunidadandina.org/Upload/2013422163744Folleto_Dimension.pdf
- CAN. (2013). *La CAN en cifras 2013*. Recuperado de: <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/CAN-CIFRAS-2013.pdf>
- Comité Olímpico Ecuatoriano, (2012,07,20). *COE y farmacéutica Ginsberg firmaron una alianza estratégica*. Recuperado de: <http://www.coe.org.ec/index.php/prensa-noticias/boletines/8177--coe-y-farmacautica-ginsberg-firmaron-una-alianza-estrategica-.html/>
- Comercio exterior.com.ec (2012). *Mipro presentó al Sector farmacéutico, plan de fortalecimiento*. Mipro. Recuperado por: <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/mipro-present%C3%B3-al-sector-farmac%C3%A9utico-plan-de-fortalecimiento>

- Corrugados Del Ecuador, (2011), *Cajas regulares*. Recuperado de:
<http://www.corrucart.com.ec/cajas-de-carton-corrugado-regulares-quito-ecuador.html>
- DANE. (2013). *Departamento encargado de las estadísticas en Colombia*. Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_obreza_2012.pdf
- Díaz, P. (2012). *El alma colombiana*. Recuperado de:
<http://revistas.usta.edu.co/index.php/hallazgos/article/view/425>
- ECOEMBES. (2013). *Ecoembalajes España S.A*. Recuperado de:
<http://www.ecoembes.com/es/gestion-de-empresas-adheridas/declaracion-de-envases/Paginas/Tipos-de-envase.aspx>
- Euromonitor International.(2013). *Vitamins and Dietary Supplements in Germany*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/vitamins-and-dietary-supplements-in-germany/report>
- Euromonitor International.(2012, Septiembre). *Vitamins and Dietary Supplements in the Netherlands*. Recuperado de:
<http://www.euromonitor.com/vitamins-and-dietary-supplements-in-the-netherlands/report>
- El Comercio. (2013). *CAN asegura que el comercio interandino aumentó más de un 11% en último año*. Recuperado de:
http://www.elcomercio.ec/negocios/CAN-comercio-America_Latina-interandino_0_907109505.html
- Esquivel, N. (2008). *Ser líder en el mercado farmacéutico*. Recuperado de:
<http://segmento.itam.mx/administrador/Uploader/material/Mercadotecnia%20Farmaceutica.PDF>
- Federation Internationale Pharmaceutique. *Guías para el etiquetado de medicamentos prescrito*. Recuperado de:
https://www.fip.org/www/uploads/database_file.php?id=259&table_id=
- Hernandez, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012), *Guía del Exportador*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- INEI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI en cifras*. Recuperado de:
<http://inei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/index.html>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012). *Guía del Exportador*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012). *Boletín de Análisis de Mercado*. Recuperado de:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/boletin-de-analisis-de-mercado-internacional-noviembre-diciembre-2012/>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012). *Certificado de Origen*. Recuperado de:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-obtener-certificados-de-origen/>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012). *Guía de Logística Internacional*, Recuperado de:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-logistica-internacional-2012/>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012). *Incoterms*, Recuperado de:
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cip-transporte-y-seguro-pagado-hasta/>
- Mejía, C (2004). Los Valores Corporativos.
 Recuperado de: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Ministerio De Salud (2013). *Ecuador y Bolivia suscriben convenio de cooperación en salud intercultural*. Recuperado de:
<http://www.salud.gob.ec/ecuador-y-bolivia-suscriben-convenio-de-cooperacion-en-salud-intercultural/>
- Rocha, J.(2013). Califican a Bolivia como país de “alto riesgo político” para invertir. Recuperado de: http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20130322/califican-a-bolivia-como-pais-de%E2%80%99Calto-riesgo-politico%E2%80%99D-para_206531_442342.html
- Santos, M. (2010). Análisis de tres logotipos de empresas famosas.
 Recuperado de: <http://www.negocioexcelente.com/2010/10/analisis-companias-famosas.html>
- Instituto De Promoción De Exportaciones E Inversiones (2012), *Guía del Exportador*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- INEI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI en cifras*.
 Recuperado de:
<http://inei.inei.gob.pe/inei/IneiCifras/Boletin01/index.html>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization process model*. Recuperado de:
<http://economics.adelaide.edu.au/downloads/services-workshop/The%2520Uppsala%2520Internationalization%2520Process%2520Model%2520Revisited.pdf>

- Manzano, A, Morales M, *Formas Farmacéuticas Sólidas Tabletas Efervescentes Grupo Gylsa SA*, Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/70436760/efervescentes>.
- Ministerio De Salud Publica. (11,09,2012). Recuperado de: <http://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-impulsa-la-investigacion-cientifica-a-traves-del-inspi/>
- Neyra. (2007). *Idiosincrasia del Perú*. Recuperado de: <http://aristocratasdelespiritu.blogspot.com/2007/10/la-idiosincrasia-en-el-per.html>
- Organismo nacional de acreditación para la República Federal de Alemania, TGA, Recuperado de: <http://www.dakks.de/>.
- Portafolio Colombia.(2013,Junio,24). *Colombia abre las puertas a negocios de América Latina*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/especiales/inversion-extranjera-en-colombia/inversion-multilatinas-colombia>
- Proecuador. (2013). *CAN Ficha Técnica País*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/04/PROEC_FT2013_CAN.pdf
- Proecuador. (2013). *Farmaceuticos y Cosméticos*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/farmaceuticos-y-cosmetico>
- Proecuador. (2013). *Guía Comercial Bolivia 2013*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-bolivia-2013/>
- Proecuador. (2013). *Guía Comercial de Colombia 2013*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-colombia-2013/>
- Proecuador. (2013). *Guía Comercial de Colombia*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-colombia-2013/>
- Proecuador. (2013). *Guía Comercial Perú*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_gc2013_peru/
- Report Linker. (2013). *Vitamin and Supplement Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis*. Recuperado de <http://www.reportlinker.com/ci02037/Vitamin-and-Supplement.html>
- Rodríguez, J (2010), *Medicamentos: claves de transporte y almacenamiento*, Énfasis Logística, Recuperado de: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/15936-medicamentos-claves-transporte-y-almacenamiento>.
- Rocha, J.(2013). Califican a Bolivia como país de “alto riesgo político” para invertir. Recuperado de: http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20130322/califican-a-bolivia-como-pais-de-%E2%80%9CAlto-riesgo-politico%E2%80%9D-para_206531_442342.html

Secretaria General Del Medio Ambiente (2011), *Guías de Prácticas Ambientales*, Secretaria general del medio ambiente. Recuperado de: <http://www.quitoambiente.gob.ec/home/contenido.php?idContenido=2>

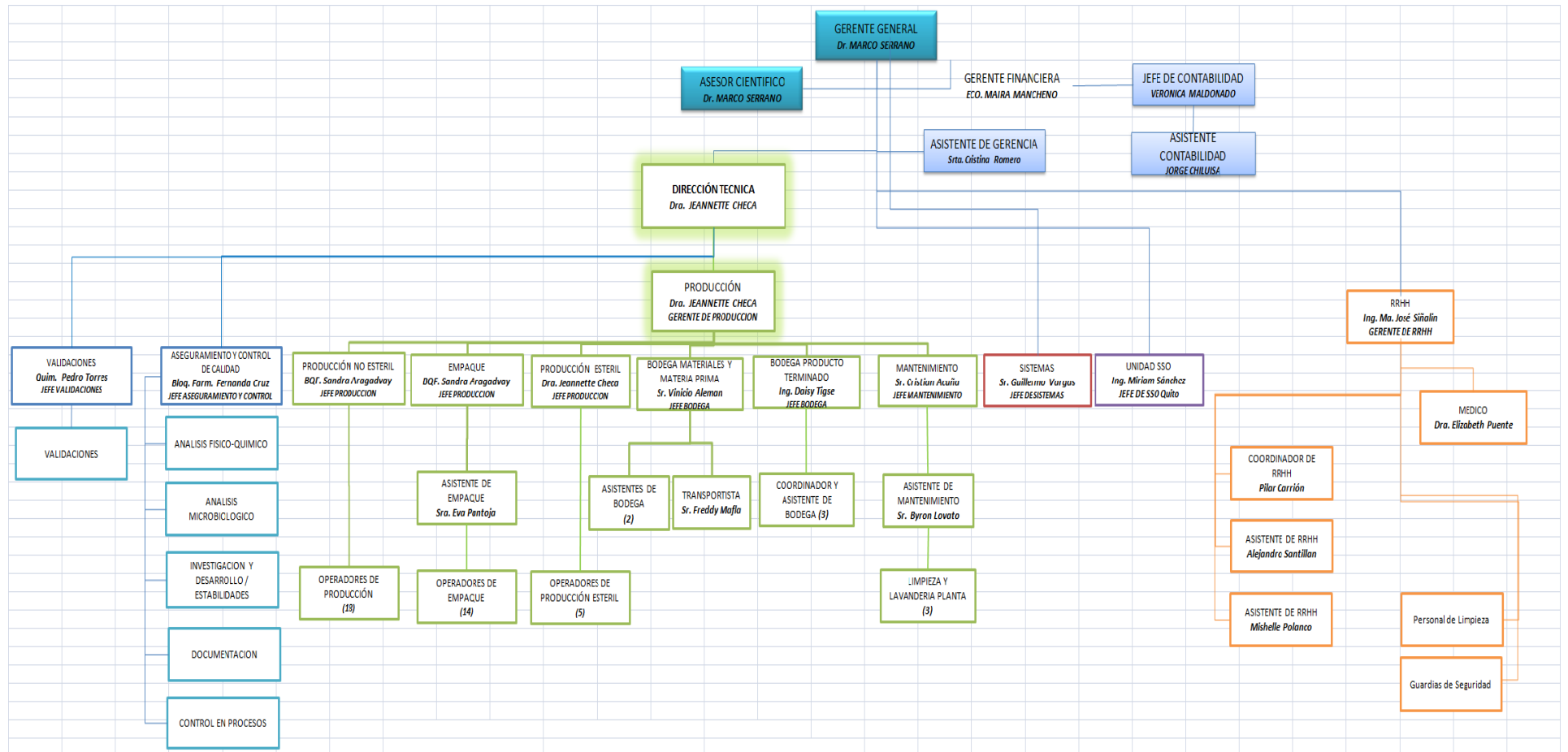
Universidad De Sevilla (2011), *Norma Internacional ISO 9001:2000*, Recuperado de: <http://www.ccoo.us.es/uploads/descargas/documentacion/NormaInternacionalISO9001.pdf>

The World Fact Book. (2013). *Perú*. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Vistazo. (2013,03,24). *CAN se consolida como el segundo mercado para Ecuador, según autoridades del Gobierno*. Recuperado de: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=23831>

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA GENERAL



ANEXO 2

RANKING ANUAL DE PRODUCTOS GINSBERG ECUADOR 2012

RANKING	PRODUCTOS	UN VENDIDAS EN TM	VENTA NETA EN USD	PARTICIPACIÓN FRENTE A LA VENTA TOTAL
1	TOMILIX JARABE	63.793	236.871	9.3%
2	LUXOR COMPRIMIDOS	48.872	181.687	7.1%
3	ACTIFEN COMPRIMIDOS	38.056	136.493	5.4%
4	BIOSTRESS EFERVESCENTE	17.837	114.032	4.5%
5	SWISS DERM CREMA	63.342	102.188	4.0%
6	BIOFER AMPOLLAS BEBIBLES	22.704	101.799	4.0%
7	CIMAXX COMPRIMIDOS	14.841	95.023	3.7%
8	BIOFER COMPRIMIDOS	12,7	93,76	3.7%
9	IBANDRIX JERINGA PRELLENA	1.723	86.216	3.4%
10	BIOFER AMPOLLAS BEBIBLES	22.003	84.633	3.3%
11	NITAXEL COMPRIMIDOS	18.423	69.790	2.7%
12	SWISS CALCIO COMPRIMIDOS	17.618	64.826	2.5%
13	BIOFER FOL COMPRIMIDOS	7.365	62.928	2.5%
14	CASIUS COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	5.566	60.072	2.4%
15	SECNIL COMPRIMIDOS	40.073	59.72	2.3%
16	BIOFER GOTAS	14.360	54.934	2.2%
17	TERBINOX COMPRIMIDOS	5.859	53.668	2.1%
18	MEDICOX SOBRES	8.219	49.223	1.9%
19	APOLUS COMPRIMIDOS	11.660	45.220	1.8%
20	IBANDRIX	5.056	43.249	1.7%
21	GOLDEN VIT PLUS	15.205	43.013	1.7%

	JARABE			
22	GLADOX GEL 1%	18.693	41.439	1.6%
23	FLAVONIX COMPRIMIDOS	5.227	37.760	1.5%
24	MULTIVITAMINICO GOLDENVIT JALEA	17.406	36.199	1.4%
25	KIOVIT EFERVESCENTE	7.591	36.154	1.4%
26	MEDICOX COMPRIMIDOS	13.696	35.818	1.4%
27	NISULDEX COMPRIMIDOS	8.143	34.643	1.4%
28	BIOFER JARABE	6.580	33.284	1.3%
29	FLUVISAN EFERVESCENTES	6.835	33.248	1.3%
30	SECNOPRIL PLUS COMPRIMIDOS	7.606	32.582	1.3%
31	BIOFER FOL JARABE	6.728	32.307	1.3%
32	OXTALEN COMPRIMIDOS	5.451	31.891	1.3%
33	MIKALEX SOBRES	4.845	31.058	1.2%
34	NISULDEX SOBRES	3.807	30.038	1.2%
35	SIONICAL SUSPENSION 120ML	7.189	28.807	1.1%
36	GEOZIT COMPRIMIDOS	4.054	26.009	1.0%
37	MIKALEX DIRECT COMPRIMIDOS	3.382	24.489	1.0%
38	EFERCALCIO TUBOS	5.248	22.669	0.9%
39	TERBINOX CREMA	8.371	21.498	0.8%
40	MASTERFLOX COMPRIMIDOS	2.597	21.391	0.8%
41	RAMACORT COMPRIMIDOS	1.791	20.821	0.8%
42	NITAXEL SUSPENSION	11.468	19.025	0.7%
43	KIOVIT 500 MASTICABLE	9.746	18.189	0.7%
44	OXTALEN PLUS	3.386	18.049	0.7%
45	NITAXEL SUSPENSION	5.869	17.952	0.7%
46	CASIUS	3.288	17.682	0.7%

	COMPRIMIDOS			
47	GEOZIT SUSPENSION	3.471	14.669	0.6%
48	GRELIX COMPRIMIDOS	1.092	13.550	0.5%
49	IBANDRIX COMPRIMIDO	1.537	12.960	0.5%
50	RIOCEL COMPRIMIDOS	1.295	9.230	0.4%
51	TEOPRAL COMPRIMIDOS	213	8.887	0.3%
52	CICOXIL COMPRIMIDOS	2.045	8.679	0.3%
53	SECNOPRIL COMPRIMIDOS	2.311	7.711	0.3%
54	FLAVICORT COMPRIMIDOS	955	6.872	0.3%
55	KLADIZOL COMPRIMIDOS	12.444	6.375	0.3%
56	CASIUS GEL 20G	232	5.256	0.2%
57	NORDIPAX COMPRIMIDOS	683	4.414	0.2%
58	BIOFER JARABE	1.055	3.825	0.2%
59	MASTERFLOX COMPRIMIDOS	757	3.500	0.1%
60	SECNIL SUSPENSION	2.601	3.269	0.1%
61	NORDIPAX COMPRIMI DOS	1.043	2.780	0.1%
62	RAMACORT COMPRIMIDOS	832	2.358	0.1%
63	BIOFER FOL JARABE	529	2.099	0.1%
64	FLAVICORT COMPRIMIDOS	788	1.054	0.04%
65	RIOCETIC COMPRIMIDOS	140	893	0.04%
66	KIOVIT 500 COMPRIMIDOS	7.738	571	0.02%
67	SWISS COX COMPRIMIDOS	145	564	0.02%

ANEXO 3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Oportunidad comercial de exportar medicamentos a Brasil.	0,07	4	0,28
Política de gobierno enfocada al apoyo de la producción nacional.	0,09	3	0,27
Ecuador y Bolivia suscribieron un convenio de cooperación en salud intercultural.	0,06	2	0,12
El sector farmacéutico Ecuatoriano mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años.	0,09	4	0,36
El Estado preparó para septiembre de este año 2013 \$500 millones de inversión en medicamentos.	0,09	4	0,36
Interés de la Industria Farmacéutica Ecuatoriana, en entrar al mercado de Guatemala.	0,04	1	0,04
El Comercio interno entre los países miembros de la CAN, creció el 12% en 2012.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Nueva política del Gobierno, de tener 30% de materia prima de origen local. Pero solo el principio activo representa casi el 80%.	0,07	1	0,07
Preferencias del consumidor hacia medicamentos genéricos importados y no los elaborados a nivel nacional.	0,07	3	0,21
Vencimiento de las patentes, se pierde el prestigio de la marca y por ende ventaja competitiva.	0,09	4	0,36
Bajo del nivel de aceptación de los clientes por demoras en las entregas.	0,08	4	0,32
Reducción de las ventas, a causa del bajo rendimiento de los visitantes a médicos.	0,09	3	0,27
Caducidad rápida en ciertos productos por la falta de rotación en algunas farmacias.	0,07	3	0,21
Retrasos en la aduana: Importaciones de materia prima o maquinaria.	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,44

Fuentes: Departamento de: Cartera y Cobranza, Contabilidad, Gerencia, Servicio al Cliente, Facturación, GINSBERG ECUADOR S.A.

Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

ANEXO 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
2 plantas de producción en Quito y Guayaquil.	0,09	4	0,36
Actualmente es la empresa más grande en infraestructura farmacéutica, con 19.700 m de construcción.	0,07	4	0,28
8 Patentes registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Otorgadas por procesos productivos y de empaque.	0,08	3	0,24
Certificaciones de calidad: BPM, ISO 9001:2000, Medio Ambiente, AMBA Estados Unidos, TGA Alemania.	0,08	4	0,32
Política de Reinversión	0,06	3	0,18
Reciente adquisición del Hospital Vosandes en la ciudad de Quito	0,06	3	0,18
Sólida experiencia en I&D: desarrollo de nuevas fórmulas.	0,07	4	0,28
Amplio portafolio de productos (alrededor de 400)	0,07	3	0,21
Crecimiento profesional de los colaboradores, ascensos, evaluaciones semestrales.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Seguimiento en los procesos, falta de comunicación entre áreas	0,06	1	0,06
Falta de stock en ocasiones.	0,07	1	0,07
Falta de análisis presupuestario oportuno	0,04	2	0,08
Falta de Desarrollo de departamentos de marketing y comercio exterior	0,06	2	0,12
No posee de página web, se encuentra en proceso.	0,04	1	0,04
Efecto negativo con la nueva política del gobierno, el Registro de Producción Nacional	0,05	2	0,1
Un solo camión para las entregas propiedad de la empresa, se contrata a otras empresas para los despachos: Tramaco y Laar Courier.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,72

Fuentes: Departamento de Recursos Humanos, Cartera y Cobranzas, Gerencia, Facturación, Servicio al Cliente GINSBERG ECUADOR S.A.

Elaborado por: Katherine Játiva Troya.

ANEXO 5

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES							
Criterios	Ponderación	Calificación	PERU	Calificación	BOLIVIA	Calificación	COLOMBIA
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%		4,8		2,9		4,2
Factores físicos	30%	5	1,5	3	0,9	5	1,5
Factores socioculturales	20%	4	0,8	2,5	0,5	3,5	0,7
Factores económico-políticos	50%	5	2,5	3	1,5	4	2
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%		4,1		3,2		3,8
Demanda actual	25%	3,5	0,9	3,5	0,9	4	1
Demanda potencial	25%	4	1	3,5	0,9	4	1
Apertura internacional del mercado ((X+M)/PIB)	25%	4	1	5	1,2	4	1
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%	5	1,3	1	0,3	3	0,8
RIESGO PAIS	100%		3,8		2		3
Seguridad en las inversiones							
Riesgo de confiscación	30%	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Seguridad en las transacciones							
Problemas de financiamiento	30%	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Retrasos en los pagos	40%	3,5	1,4	2	0,8	3	1,2
Totales			12,7		8,1		11

ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	Ponderación	PERU	BOLIVIA	COLOMBIA
	50%	4,8	2,9	4,2
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	30%	4,1	3,2	3,8
RIESGO PAIS	20%	3,8	2	3

* Tema para clase de Comercio Exterior y Relaciones Comerciales, 5to semestre Licenciatura Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales.

Fuentes: MSc. Sotomayor, D. (2013) *Auditoria de Exportación*. EL COMERCIO PERÚ. (2013, Junio, 27). *El Perú mejora en el ranking regional de la inversión extranjera directa*, EL ESPECTADOR. (2013, Abril, 24). *Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio*. ANDES. (5 de Mayo de 2013). *El comercio Ecuador-Perú se incrementó 200% en siete años*. CAN. (2012). *Comercio Exterior en la Comunidad Andina 2012*. DANE. (2013). *Departamento encargado de las estadísticas en Colombia*. INEI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú*. PROECUADOR. (2013). *Guía Comercial Bolivia 2013, Guía Comercial Colombia 2013, Guía Comercial Perú 2013*.

Elaboración: Katherine Játiva Troya.

ANEXO 6

PRODUCTOS GINSBERG ECUADOR S.A



Fuente: Departamento Comercial Ginsberg Ecuador S.A
Elaborado por: Katherine Játiva Troya

ANEXO 7
PLANTAS QUITO Y GUAYAQUIL GINSBERG ECUADOR S.A



Fuente: Departamento Financiero Ginsberg Ecuador S.A
Elaboración: Auditor Interno Ginsberg Ecuador.

ANEXO 8
INSTALACIONES BRISTOL MEYERS SQUIBB EN GUAYAQUIL, HOY
GINSBERG ECUADOR S.A





ANEXO 9
MAQUINARIA GINSBERG ECUADOR S.A
MANESTY EXPRESS TABLET PRESS



UHLMAN BLISTER



PRECISION GEAR TR100 BLISTER



ANEXO 10 MAQUINARIA PARA TABLETAS Y CÁPSULAS PATERSON V MIXER



LITZEN OVEN& MG600 GRANULATOR



ANEXO 11 MAQUINARIA PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CREMAS CHARLES ROSS KETTLE



COMADIS TUBE FILLER



ANEXO 12 MAQUINARIA PARA EL ÁREA DE LÍQUIDOS ORALES KALISH LIQUID FILLER



ANEXO 13
AREA DE EMPAQUE
BERTOPACK CARTONER



PACKAGING LINE



TONAZZI CARTONER



ANEXO 14
LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD



TEST ROOM AREA



INSTRUMENT AREA



ANEXO 15
LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA



INCUBATOR & LAMINAR FLOW CABIN



ANEXO 16
BODEGA DE ALMACENAMIENTO

